



HAL
open science

Le métier de directeur de salle de spectacle : des entrepreneurs de la musique classique. L'histoire de la Salle Pleyel et du Théâtre des Champs-Élysées

David Bodou

► To cite this version:

David Bodou. Le métier de directeur de salle de spectacle : des entrepreneurs de la musique classique. L'histoire de la Salle Pleyel et du Théâtre des Champs-Élysées. Sociologie. Université de la Sorbonne nouvelle - Paris III, 2020. Français. NNT : 2020PA030092 . tel-03474113

HAL Id: tel-03474113

<https://theses.hal.science/tel-03474113>

Submitted on 10 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ SORBONNE NOUVELLE - PARIS 3

ED 267 Art et Médias

Centre de Recherches sur les liens sociaux (CERLIS)

Thèse de doctorat en sociologie de la musique et des professions artistiques

David Bodou

Le métier de directeur de salle de spectacle : des entrepreneurs de la musique classique

L'histoire de la Salle Pleyel et du Théâtre des Champs-Élysées

Thèse dirigée par

Antoine Hennion

Soutenue le 17 décembre 2020

Composition du Jury (par ordre alphabétique) :

M. Esteban Buch, Directeur d'études, École des Hautes Études en Sciences Sociales –
CNRS

Mme Pascale Goetschel, Professeure, Université Paris 1

M. Antoine Hennion, Directeur de recherches, Mines-ParisTech

M. Emmanuel Hondré, Directeur du Département concerts et spectacles, Philharmonie de
Paris

Mme Emmanuelle Loyer, Professeure, I.E.P. de Paris

Mme Jann Pasler, Professeure, Université de Californie, San Diego

Le métier de directeur de salle de spectacle : des entrepreneurs de la musique classique

L'histoire de la Salle Pleyel et du Théâtre des Champs-Élysées

Résumé

Cette recherche s'intéresse à un environnement particulier – les mondes de la musique sérieuse. Elle traite de la profession de directeur de salle de concert à Paris et de l'évolution de celle-ci, selon une démarche qui mêle un retour historique sur sa lente émergence jusqu'à la forme qu'elle a prise aujourd'hui, et une analyse sociologique de cette fonction, fondée sur l'exploration de deux organisations emblématiques, influentes dans la vie musicale symphonique des XX^e et XXI^e siècles, le Théâtre des Champs-Élysées (TCE) – inauguré en 1913 – et la Salle Pleyel – inaugurée en 1927. Elle montre comment certains acteurs favorisant la diffusion de la musique classique sur un territoire tissent avec elle une relation ancienne, complexe et intime, liée à la forme du concert public, et comment les directeurs de salles de concert participent à la construction des objets, des lieux et des traditions qui fondent ce que le grand public et les amateurs de musique entendent de nos jours par les mondes de la musique et ses marchés. À travers de nombreux exemples tirés du quotidien des professionnels, et en s'inscrivant pour réaliser ce travail dans un des courants de la sociologie pragmatique, la thèse montre comment des professionnels font advenir, dans notre société, des valeurs artistiques et musicales selon un processus qui concourt à la lente production réciproque d'un monde de la musique et de la fonction de directeur.

Mots clés :

Salle Pleyel, Théâtre des Champs-Élysées, salle de spectacle, politique de la musique, marché de la musique, sociologie pragmatique, management de la culture

The profession of Theatre manager: entrepreneurs in classical music

The history of the Salle Pleyel and the Théâtre des Champs-Élysées

Abstract

This research focuses on a particular environment – the worlds of serious music. It deals with the profession of concert hall director in Paris and the evolution of this profession, in a process that combines a historical review of its slow emergence to the form it has taken today, and a sociological analysis of this function, based on the exploration of two emblematic organizations that were influential in the symphonic musical life of the XXth and XXIst centuries, the Théâtre des Champs-Élysées (TCE) – inaugurated in 1913 – and the Salle Pleyel – inaugurated in 1927. It shows how some actors promoting the dissemination of classical music in a territory weave with it an ancient, complex and intimate relationship, linked to the form of the public concert. It shows how the directors of concert halls participate in the construction of the objects, places and traditions that form the basis of what the general public and music lovers hear nowadays through the worlds of music and its markets. Through numerous examples drawn from the daily life of professionals, and in line to do so with one of the currents of pragmatic sociology, the thesis shows how professionals bring artistic and musical values into our society in a process that contributes to the slow reciprocal production of a world of music and the function of the director.

Keywords:

Salle Pleyel, Théâtre des Champs-Élysées, theatre, music policy, music market, pragmatic sociology, management of culture

Pendant deux ans qu'il avait passés là-bas, il n'était pas entré bien avant dans la vie des Américains ; seulement, il avait été touché quand même par leur espèce de musique, où ils essayent de quitter eux aussi leur lourde accoutumance et la peine écrasante de faire tous les jours la même chose et avec laquelle ils se dandinent avec la vie qui n'a pas de sens, un peu, pendant que ça joue. Des ours, ici, là-bas.

Céline, Voyage au bout de la nuit (1952, p 316)

Un art tendre et facile touche très vite le commun puis se flétrit. Un art dur qui dissimule une authentique sensibilité artistique ne livre son secret que bien plus tard – et vit.

Pierre Reverdy, Note éternelle du présent (1973, p. 19)

Remerciements

Une expérience de recherche n'est pas un voyage en solitaire. Je suis heureux de pouvoir adresser mes remerciements à tous ceux grâce à qui ce travail a pu être réalisé.

Mes premiers remerciements vont à Antoine Hennion, qui a dirigé celui-ci avec bienveillance et une attention toujours soutenue. Il m'a offert un enseignement riche et généreux. Sa pédagogie, sa confiance, ses orientations et ses conseils – comme son sens de l'humour – m'ont accompagné tout au long de ces années. Je tiens à lui exprimer ma reconnaissance.

Je suis honoré de la présence dans le jury d'Esteban Buch, de Pascale Goetschel, d'Emmanuelle Loyer et de Jann Pasler, dont les travaux m'ont beaucoup influencé et permis de construire ma réflexion. Je remercie également Emmanuel Hondré, qui a contribué au renouveau de la Salle Pleyel durant les années 2000 et qui a contribué à la naissance et au succès de la Philharmonie de Paris, d'être membre de ce jury.

En sociologie, l'enquête ne serait rien sans les enquêtés. Merci à tous ceux qui ont accepté de répondre à mes questions et de me faire partager leurs expériences et leurs convictions. Les résultats de cette thèse sont redevables à l'ensemble de ces professionnels, amateurs de musique et professionnels engagés au sein des « mondes de la musique ». J'ai eu la chance d'échanger avec des personnes de grande qualité. Parmi eux, je tiens à saluer particulièrement Gilles Demonet, dont la générosité m'a notamment permis de rencontrer Robert Lion.

Enfin mon entourage m'a aidé à mener cette thèse à son terme. Ma mère constitue un soutien sans faille depuis toujours et je ne pourrai jamais suffisamment la remercier. Merci à Charlotte pour ses idées et ses analyses toujours averties, qui m'enrichissent depuis déjà un certain temps... et qui rendent la vie plus belle. Merci à Nico et Vio pour leur présence.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE	11
<i>Notre sujet, sa délimitation, emploi d'une méthode de recherche adaptée à l'objet musical</i>	11
A. Une sociologie de la musique par le prisme de la sociologie « pragmatique ».....	12
1. Pour éviter toute forme d'ethnocentrisme, une mise en garde préalable.....	12
2. Présentation de notre problématique.....	15
3. Mobilisation des outils de la sociologie pragmatique pour répondre à notre problématique	19
4. Pour une sociologie pragmatique adaptée aux mondes de la musique : la sociologie de la médiation face aux défis de l'étude d'une profession	27
5. Le directeur de salle de concert comme un entrepreneur et la consommation ostentatoire de l'objet musical	30
B. La méthodologie et le plan de la thèse.....	35
1. L'entretien comme outil préalable pour interpréter les discours et les actions des acteurs.....	35
2. Retour d'expérience de nos entretiens	39
3. Plan de la thèse	41
PARTIE 1.....	47
<i>Approche historique de la constitution de la profession de directeur de salle de concert : une présentation de la pratique du concert à Paris et de ses premiers représentants</i>	47
Chapitre 1. De l'émergence des Académies royales aux salons musicaux : pluralité des formes de concert et sociabilité particulière.....	53
A. Émergence et constitution des mondes de la musique sérieuse sous l'Ancien Régime	53
1. Le développement de l'Académie royale de musique comme forme d'administration de la musique : l'émergence du concert public à Paris.....	53
2. Mécénat musical aristocratique et formes de concert privé et semi-privé.....	67
B. Une vie musicale restreinte et dynamique dans un contexte peu favorable : prédominance du genre lyrique et contraintes juridiques	75
1. Structures de la vie musicale parisienne au XVIIIe siècle, un état des lieux.....	75
2. L'influence de l'Ancien Régime dans l'organisation de la musique après la Révolution de 1789	83
Conclusion du chapitre	94
Chapitre 2 : Institutionnalisation des concerts symphoniques et élargissement relatif des publics	97
A. Le commerce de la musique.....	97
1. Diversité des profils d'entrepreneurs de spectacles.....	97
2. Les concerts à bénéfice et l'influence des facteurs d'instruments dans le développement du concert à Paris.....	104
B. De la création de la Société des Concerts du Conservatoire à l'inauguration de la Salle Pleyel... 109	
1. La Société des Concerts du Conservatoire et l'institutionnalisation progressive de la musique symphonique à partir de 1830.....	109

2. Libéralisation juridique du monde du spectacle (1864) et développement du métier de directeur de salle de concert.....	113
3. Les concerts populaires et l'élargissement du public de la musique classique durant la IIIe République.....	119
Conclusion du chapitre	128
PARTIE 2.....	133
<i>Le Théâtre des Champs-Élysées et la Salle Pleyel, deux organisations influentes dans la vie musicale parisienne : des directeurs entrepreneurs aux directeurs polyvalents.....</i>	133
Chapitre 3. Le Théâtre des Champs-Élysées et la Salle Pleyel, histoires croisées de la création de deux organisations de diffusion musicale	139
A. Présentation des projets de construction du TCE et de la Salle Pleyel.....	139
1. Présentation du projet artistique de Gabriel Astruc, créateur et premier directeur du TCE en 1913	139
2. Présentation du projet de Gustave Lyon, créateur et premier directeur de la Salle Pleyel en 1927	150
B. Ressemblances et dissonances dans le développement du TCE et de la Salle Pleyel.	160
1. Gabriel Astruc et Gustave Lyon : les destins croisés de deux directeurs-entrepreneurs	160
2. Une vie symphonique parisienne dynamique au TCE et à la Salle Pleyel	165
Conclusion du chapitre	174
Chapitre 4 : Émergence du directeur-polyvalent au TCE à partir des années 1980 : complexification du métier et recours à des justifications variées	177
A. Directeur, une activité indissociable des modes de gouvernance des organisations de diffusion musicale.....	177
1. Le renouveau du TCE durant les années 1980, sous l'influence de la Caisse des dépôts	177
2. Renforcement du positionnement du TCE durant le mandat de Georges-François Hirsch (1983-1990).....	187
3. La direction d'Alain Durel, défense d'une esthétique baroque et volonté de s'inscrire dans une filiation historique (1990-1998).....	195
B. La complexification du métier de directeur de salle de concert, une profession au carrefour des œuvres et des artistes, des enjeux économiques et des publics.....	212
1. Les enjeux de la location dans la gestion des organisations	212
2. De la création du poste d'administrateur à la création du poste de directeur adjoint au TCE : les parcours de Monique Montivier et Francis Lepigeon	215
Conclusion du chapitre	223
PARTIE 3.....	225
<i>Directeur de salle de spectacle : une profession comme les autres ?</i>	225
Chapitre 5 : La professionnalisation du métier face à la montée en puissance de la culture comme objet d'une gestion publique.....	233
A. Directeur d'organisation de diffusion musicale, une activité en cours de construction	233
1. L'émergence d'un groupe de professionnels au sortir de la Seconde Guerre mondiale	233
2. La persistance d'une conception militante comme identité commune des directeurs : les exemples d'Anne Poursin, Fabienne Voisin, Michel Orier, Marc-Olivier Dupin.....	251
3. Le directeur comme personne collective : un groupe professionnel hétérogène en concurrence	265
B. Les enjeux esthétiques du métier	277

1. La salle de concert comme lieu de confrontation esthétique.....	277
2. Le directeur comme un amateur de musique : l'exemple de Dominique Meyer, directeur du TCE entre 1999 et 2010.....	289
Conclusion du chapitre	300
Chapitre 6. Transformation du paysage musical parisien au XXI^e siècle et nécessité pour les directeurs des organisations – Salle Pleyel et TCE – de formaliser l'identité de celles-ci ...	303
A. Un paysage musical en effervescence qui influence le développement de la Salle Pleyel avant son retour dans le giron de l'État	303
1. Une contestation grandissante de la part des professionnels de la musique symphonique qui réclament un auditorium symphonique sur le site de La Villette.....	303
2. La Salle Pleyel version Hubert Martigny - Carla Maria Tarditi (1998-2002) et une critique grandissante des acteurs des mondes de la musique visant le ministère de la Culture.....	317
3. Le parcours de Laurent Bayle et son engagement en faveur de l'auditorium symphonique	328
4. La formalisation d'un nouveau projet pour la Salle Pleyel : quels modes de gouvernance pour la Salle Pleyel version Cité de la musique ?	339
B. La formalisation des identités des organisations par l'intermédiaire du travail des directeurs : le renouveau de la Salle Pleyel sous une direction Bayle-de Camas-Hondré (2006-2014). Le travail de Michel Franck au TCE (depuis 2010)	346
1. Un rapprochement nécessaire entre la Ville de Paris et l'État pour formaliser le projet de reprise de la Salle Pleyel. Présentation du parcours de Thibaud Malivoire de Camas	346
2. Le renouveau de la Salle Pleyel comme organisation symphonique incontournable et la préfiguration de la Philharmonie de Paris (2006-2014). Présentation du parcours d'Emmanuel Hondré	351
3. L'émergence de la Philharmonie de Paris et le changement d'identité de la Salle Pleyel en janvier 2015	361
4. Michel Franck et la formalisation de l'identité du TCE dans un contexte de mise en cause de la position monopolistique de l'organisation dans les mondes de la musique (depuis 2010)	370
Conclusion du chapitre	388
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	393
ANNEXE.....	401
BIBLIOGRAPHIE	403

INTRODUCTION GÉNÉRALE

**Notre sujet, sa délimitation, emploi d'une
méthode de recherche adaptée à l'objet
musical**

A. Une sociologie de la musique par le prisme de la sociologie « pragmatique »

1. Pour éviter toute forme d'ethnocentrisme, une mise en garde préalable

Notre recherche s'intéresse à un environnement particulier – les mondes de la musique sérieuse. Nous traiterons de la profession de directeur de salle de concert à Paris et de l'évolution de celle-ci, à partir de l'exemple de deux organisations singulières, influentes dans la vie musicale symphonique des XX^e et XXI^e siècles, le Théâtre des Champs-Élysées (TCE) – inauguré en 1913 – et la Salle Pleyel – inaugurée en 1927. Ce travail prend la forme d'une monographie locale et se donne pour objet de rendre compte, à travers l'étude d'un métier méconnu, des processus de professionnalisation et des influences multiples qui stimulent ceux qui l'exercent.

L'objet de cette introduction sera de justifier notre démarche et de présenter le fait que notre travail de thèse s'oriente dans deux directions que nous tenterons d'articuler. D'une part, nous établirons le portrait sociologique d'une des figures centrales mais paradoxalement méconnue des mondes de la musique, le directeur de salle de concert. À de rares exceptions près, ces professionnels sont peu étudiés par les chercheurs, qu'ils soient sociologues, historiens, musicologues. En second lieu, nous décrirons le rôle de différentes catégories d'acteurs qui influencent ensemble les hommes et les choses et qui participent d'une évolution, dans notre société, des valeurs artistiques et musicales. Nous montrerons, à travers de nombreux exemples tirés du quotidien des professionnels, comment ce processus concourt à la lente production réciproque d'un monde de la musique et de la fonction du directeur. Grâce à la réunion de ces deux perspectives, nous envisageons les processus de création et de diffusion de la musique symphonique comme autant d'exemples des médiations hétéroclites qui s'opèrent entre l'objet musical et les auditeurs. Pour cela nous utiliserons une approche s'inscrivant dans un des courants de la sociologie pragmatique.

Il s'agira de montrer comment de nombreux acteurs favorisant la diffusion de la musique classique sur un territoire tissent avec elle une relation ancienne, complexe et intime, liée à la forme du concert public. Nous verrons comment les directeurs de salles de concert participent à la construction des objets, des lieux et des traditions qui fondent ce que le grand public et

les amateurs de musique entendent de nos jours par les mondes de la musique et ses nombreux marchés.

Comme nous allons le présenter tout au long de cette thèse, la relation entre le directeur d'une organisation de diffusion musicale et l'objet musical prend sa source dans un mouvement de construction occidentale d'un art qui souhaite gagner son autonomie. C'est en suivant ce mouvement que la musique qualifiée, selon les formules maladroites mais consacrées, de « sérieuse » ou de « savante » – avant de devenir à la fin du XIX^e siècle la musique classique – a pris son essor. Nous verrons que chaque époque a ses propres modes de transmission de la musique. L'objet de notre travail n'est pas de comparer ce qui distingue certaines formes musicales institutionnalisées et socialement valorisées des musiques dites populaires. Pourtant, afin d'éviter toute forme d'ethnocentrisme, nous souhaitons apporter une précision sur l'utilisation que nous ferons du terme « musique sérieuse ».

Pour notre sujet, le XIX^e siècle est une période intermédiaire qui confère à l'expérience du concert une coloration singulière. Durant ce siècle, un mouvement de repeuplement du monde de la musique du siècle précédent se développe « *mais avec tous les éléments de son propre monde musical : ses instruments – à commencer par le piano et l'orchestre symphonique, tous deux inexistant au XVIII^e – ses techniques de jeu, ses phrasés, ses conceptions du rythme, du goût, du concert, du son, etc. – bref sa définition de ce qu'est la musique* » (Hennion, 2007, p. 231). Certains acteurs spécifiques modifient, dans un contexte historique précis, la définition de l'art, les critères de jugement des œuvres, et la manière de se confronter à elles. Comme le rappelle William Weber,

Today the words 'classical', 'serious', or 'musical' – not to speak of 'genius' or 'masterpiece' – carry a set of overtones foreign to the 18th century. Our ideological construct of taste and proper listening dates, for the most part, from the early 19th century and is not even shared by the whole musical world in our own day. If we are to understand other musical cultures in their own terms we must be open to the very different ways in which people have experienced music and written about it (Weber, 1997).

Les formes musicales attachées à ces catégories sont de l'ordre de la création et du patrimoine. Elles sont, de nos jours, identifiées comme devant être écoutées de manière active et attentive par des auditeurs. Le public qui assiste au concert est immobile et silencieux, assis face à la scène. On sait que cela n'a pas toujours été le cas (Weber, 2008 ; Johnson, 2008 ; Bödeker et al., 2008a). Le fait que le comportement du public lors des concerts de musique sérieuse soit

codifié est le fruit d'une lente mutation historique et d'un apprentissage toujours en train de se faire, qui s'est stabilisé à la fin du XIX^e siècle.

Ces formes musicales n'étaient pas données en avance. Elles évoluent lentement avec le temps, au même titre que les professionnels qui les font advenir. Notre enquête sur les directeurs nous permettra de montrer que les relations que ces professionnels tissent avec ces formes musicales sont intimement liées à une compétence historique. La façon dont celles-ci se dessinent peu à peu s'insère dans un processus de création et de diffusion des œuvres par l'intermédiaire du concert. Nous envisagerons le concert comme un révélateur des relations historiques qui attachent la musique et ses auditeurs. Ainsi nous verrons que sa forme et les codes qu'il induit ne sont pas figés mais au contraire en constante évolution.

Afin de comprendre ces évolutions, nous mobiliserons de nombreux exemples, impliquant un grand nombre d'intermédiaires qui, en fonction des époques, donnent ensemble leur définition de ce qu'est la musique sérieuse : des œuvres s'inscrivant dans un genre musical, ce dernier étant plus ou moins lié à l'État et à ses représentants, aux salles de concerts et aux théâtres, à la facture instrumentale, aux goûts du grand public, du public spécialisé, de la critique et plus récemment aux travaux des sociologues, historiens, musicologues... Ces intermédiaires contribuent à la mise en place des mondes de la musique et au développement d'un marché de la musique à travers lequel le concert de musique joue un rôle prépondérant. Tous ces acteurs, en tissant chacun des liens avec l'objet musical, font advenir selon la formule d'Antoine Hennion « *l'irréversibilité du mouvement, alors que chacune d'elle isolément n'y suffit pas* » (2007, p. 247). Le mouvement dont nous parlons est celui d'un glissement qui transforme, lentement mais inéluctablement, la manière dont les professionnels font de la musique et font la musique.

Nous retracerons la lente évolution de la forme du concert de musique sérieuse et montrerons comment, durant les dernières années du XIX^e siècle, cette activité se sacralise et répond à un rituel symbolisé, par exemple, par la manière dont l'orchestre entre sur scène, avant le chef et les solistes, et par les applaudissements du public, avant et après l'interprétation de l'œuvre symphonique ou concertante. Cette idée est notamment formulée par Hans Erich Bodeker, lorsqu'il écrit que, au cours du XIX^e siècle, « *tout ce qui pouvait distraire sur le plan acoustique ou visuel disparut ; le public se retrouva assis en rangs. L'obscurité croissante*

dans les théâtres contribua à la constitution d'un nouveau type d'auditeurs » (Bödeker, Veit, Werner, 2002, p. 342-343). Ces attitudes sont rendues légitimes par des normes, qui furent élaborées peu à peu par les musiciens, les organisateurs de concert et les publics et qui se sont lentement affirmées et normalisées. Celles-ci prennent part à un mouvement d'autonomisation de la musique et participent à l'élaboration d'expériences musicales plus pures. Nous verrons comment, lentement, la musique qui était le prétexte à une certaine forme de sociabilité s'est transformée afin de devenir une fin en soi (Fauquet 1986). « *Silence, attention, grandeur* », les traits « *de la grande musique et de la grande écoute* » se consolident au cours du XIX^e siècle (Szendy, 2001, p. 143). Comme l'évoque Norman Lebrecht c'est durant ce siècle que, « *the symphonic tradition in Europe commanded a social and intellectual allegiance* » (1996, p. 42).

Nous nous intéressons dans cette thèse à ces formes particulières de musique, sérieuse ou savante, et à la manière dont des directeurs de salles de concert ont joué un rôle dans les transformations du sens que la musique a connu au cours de l'histoire. Nous montrerons en quoi leurs actions sont politiques, modifiant peu à peu la valeur des choses, c'est-à-dire la forme de la musique et la manière de l'écouter, car « *la musique agit et fait agir, en relation avec d'autres médiations, elle transforme ceux qui s'en emparent et qui en refont quelque chose d'autre, et réciproquement elle ne désigne pas la même chose selon ces situations et ces moments* » (Hennion, Maisonneuve, 2000, p. 48).

2. Présentation de notre problématique

La thèse que nous défendrons est que l'action des directeurs de salles de concert, quelles que soient les périodes historiques, dépasse très largement le cadre restreint de l'organisation qu'ils dirigent¹. Elle est liée à une conception de la musique de forme militante, non pas en faveur d'une cause politique ou d'une idéologie, mais en faveur de la diffusion des expériences – musicales, sociales, intellectuelles – durant un moment de sociabilité singulier que ces professionnels participent à organiser, en coopérant avec de nombreux autres acteurs – tutelles, délégués artistiques, musiciens, producteurs privés : le concert. Nous montrerons

¹ Nous verrons que celles-ci ne peuvent se réduire à leur projet officiel ou à leur définition institutionnelle.

comment ces professionnels ont participé, dans le cadre de relations singulières et réciproques avec les objets musicaux, à la construction des mondes de la musique, faisant advenir ce pour quoi ils s'engagent. Nous nous intéresserons aux moyens utilisés par ceux qui exercent le métier pour donner du sens à ce en quoi ils croient, mettant ainsi à l'épreuve, dans le cadre de leurs actions, des convictions et une idée de ce que devrait être le concert.

L'essor du métier au XVII^e siècle, comme les mutations qui le font évoluer les décennies suivantes, sont le résultat d'une histoire singulière, indissociable de celle de l'objet musical et des mondes de la musique. Stimulé par de multiples influences qu'il nous faudra présenter, un processus d'autonomisation des pratiques musicales est en jeu et va vers des usages de la musique pour elle-même. Peu à peu, un milieu qui n'existait pas jusqu'alors se dessine lentement et permet l'émergence des « *mondes* » de la musique sérieuse (Becker, 1988). En leur sein, la forme du concert ne peut être dissociée des enjeux des politiques publiques de la musique, influençant le rapport de l'État à l'organisation de concert, et donc à son directeur. Ce rapport est d'autant plus ténu que les problématiques économiques sont prégnantes dans la gestion des théâtres, quelles que soient les périodes historiques. L'exemple de Louis XIV et de sa cour, sur lequel nous reviendrons plus en détails dans la partie suivante, est à cet égard significatif et constitue un repère historique qui fait apparaître l'institution collective de l'importance des arts. Les pratiques du roi constituent une forme de modèle que ses proches et la plus haute aristocratie cherchent à imiter. Avec lui, le mécénat musical se structure grâce à la création de l'Académie royale de musique en 1669. La direction de celle-ci est confiée à Pierre Perrin (1620-1675) puis à Jean-Baptiste Lully (1632-1687), qui bénéficient d'un privilège. Le monarque, prenant lentement conscience du lien entre la dépense et la beauté de l'objet, engage les meilleurs artistes, travaille auprès d'eux afin de progresser et d'affiner un goût, dans un mouvement composite qui consiste à se grandir soi-même pour grandir les autres (Veblen, 1970). Il favorise la constitution d'une civilité, de forme académique, consacre la République des Lettres et institutionnalise les bonnes manières tant à la Ville qu'à la Cour.

À l'image de Pierre Perrin, le premier directeur de l'Académie royale de Musique, les mésaventures économiques de ceux qui dirigent des organisations de diffusion musicale jalonnent l'histoire des mondes de la musique. Certaines de leurs initiatives reposent selon Christophe Charle sur une « *économie du don et de l'échange hors marché, voire sur*

l'investissement à perte » (2015, p. 25). Ce métier n'a, à de rares exceptions près, jamais permis de contredire ce qui est présenté comme un destin partagé par ceux qui l'exercent, la faillite économique. Ainsi, dans son étude retraçant le parcours « *des hommes qui ont fait l'opéra* », Jean Gourret rappelle-t-il que « *à peine installés dans leurs fonctions, ils découvrent le plus souvent que ce fauteuil doré les transporte au purgatoire si ce n'est en enfer* » (1984, p. 13). Nombreux sont les auteurs qui évoquent cette profession en partageant ce point de vue. Parmi ceux qui l'exercent, d'aucuns peuvent espérer « *au mieux la ruine rapide, et parfois la mort* » (Saint-Pulgent, 1991, p. 129). « *L'instabilité est chronique, les directions se soldent très souvent par des faillites et il est rare que les directeurs parviennent à rester longtemps en place* » (Goetschel, Yon, 2008, p. 243). C'est en ces termes que Pascale Goetschel et Jean-Claude Yon concluent leur ouvrage consacré à l'histoire de la profession de directeur de théâtre aux XIX^e et XX^e siècles. Cette étude a démontré que le directeur de théâtre est avant tout celui qui est chargé de payer ce qu'il doit, à une diversité de parties prenantes : le salaire des artistes et des employés, des taxes telles que le droit des pauvres, des charges fiscales, un loyer. Les auteurs affirment que le métier, « *tout au long des deux siècles, est une activité faiblement rentable et le bon directeur est celui qui ne fait pas faillite* » (Goetschel, Yon, 2008, p. 244). Les profits que ces professionnels peuvent espérer faire sont corrélés à la fréquentation de leur théâtre et à la jauge de celui-ci. Ils sont donc dépendants de la difficulté à faire salle comble de manière régulière. Dans ses mémoires *Le pavillon des fantômes*, Gabriel Astruc, créateur et premier directeur du TCE, revient avec lucidité sur les difficultés financières qu'il rencontra lorsqu'il y exerça cette profession. Ainsi se souvient-il « *qu'il fallait chaque jour, avant le lever du rideau, trouver 35 000 francs. Seul l'abonnement du jeudi faisait salle comble et atteignait 30 000 francs. Seule la semaine des quatre jeudis aurait pu me sauver* » (Astruc, 1987, p. 231).

Notre discours ne vise nullement à remettre en cause l'approche économique des mondes du spectacle vivant et les leçons qu'elle induit. Stimulée par l'ouvrage célèbre de Baumol et Bowen (1966) et reprise en France par Dominique Leroy (1990 et 1992), cette approche a pu formaliser les limites économiques intrinsèques au marché du spectacle vivant. Nous ne sous-estimons pas l'importance des nombreux travaux y afférents, qui ont permis aux thématiques liées au théâtre et à la musique d'acquérir une nouvelle importance dans les recherches des sociologues, des économistes et des historiens. Bien au contraire, nous souhaitons proposer une approche qui, sans minorer la singularité économique des marchés du spectacle vivant,

permette de dépasser une conception relativement binaire, opposant la loi du marché du spectacle vivant aux enjeux esthétiques et idéologiques portés par les artistes et les hommes et femmes de culture. En effet, nous pensons que les approches économiques évoquées plus haut ne sont pas suffisantes pour permettre au chercheur de comprendre les raisons pour lesquelles certains entrepreneurs s'engagent en faveur de projets culturels, coûteux et économiquement risqués et peu rentables.

De Pierre Perrin jusqu'à Michel Franck et Laurent Bayle exerçant ce métier aujourd'hui, la manière de concevoir et d'exercer cette profession s'est métamorphosée au cours de quatre siècles d'histoire de la musique, marqués par l'institutionnalisation et la professionnalisation du métier. Cette évolution a été plus ou moins rapide en fonction des régimes politiques en place et de la volonté des pouvoirs publics de contrôler les programmes artistiques ou même, durant certaines périodes, les théâtres et les salles de concert. Depuis l'émergence du métier, un processus d'irrigation musicale du territoire est rendu possible par l'engagement et le travail de certains de ces acteurs. Nous verrons que la vie musicale parisienne n'est pas réductible à la seule activité de ses théâtres, de ses salles de concert et de ses lieux d'enseignement. De nombreuses initiatives, individuelles ou collectives, parfois anodines ou sans grande importance au premier coup d'œil, participent à son développement et son évolution.

Malgré les nombreuses mutations qui ont fait évoluer la profession depuis son émergence, l'objet du métier ne change pas et consiste à mettre en relation des œuvres et des artistes, auprès d'un public. Pourtant, le périmètre d'action de ces professionnels ne peut se réduire aux seuls mondes de l'art où au marché des concerts. Celui qui l'exerce est confronté à des intérêts contradictoires. En participant avec d'autres acteurs à l'élaboration d'une offre musicale, le groupe des directeurs se distingue par la capacité de ces membres à constituer une matrice de production de « *biens politiques* », de construction du monde social, d'invention de répertoires d'action collective (Tilly, 1984). Ces acteurs sociaux prennent part aux mutations urbanistiques des villes et des territoires, et plus largement aux évolutions des goûts et des pratiques des artistes comme des publics. Le but de notre thèse est d'apporter des éléments de compréhension de ce métier, en prenant en compte les médiations qui conduisent les professionnels à s'engager durant leur carrière, en s'attachant à stimuler et influencer les

processus de création des œuvres, de diffusion de celles-ci auprès des publics et d'irrigation musicale d'une ville.

3. Mobilisation des outils de la sociologie pragmatique pour répondre à notre problématique

L'école pragmatique s'est développée en France sous l'impulsion, non homogène, donnée à partir des années 1980 par des chercheurs – tels que Luc Boltanski, Laurent Thévenot, Michel Callon, Bruno Latour, et Antoine Hennion – défendant « *un nouveau style de pensée et de nouvelles façons d'interroger le monde social* » (Lemieux, 2018, p. 3). Ces chercheurs, constatant que les courants dominants de la sociologie – et notamment l'individualisme méthodologique de Raymond Boudon (1934 – 2013), la sociologie de l'action d'Alain Touraine (1925), et la théorie de la reproduction sociale de Pierre Bourdieu (1930-2002) – sont plus adaptés à l'étude du social qu'à celle de certains objets, ont développé de nouveaux outils méthodologiques dont certains sont très utiles à notre recherche. C'est ce que nous présenterons dans cette partie.

Les chercheurs qui se réclament de la sociologie pragmatique partagent, en travaillant sur des thèmes de recherche pluriels – par exemple les sciences et les techniques, le travail, l'État, l'art et la culture – des méthodes communes : la reconnaissance de la compétence critique des acteurs, la pluralité des valeurs, l'impossibilité d'une critique surplombante, l'importance des objets en cause, la notion d'expérience, de dispositifs et d'épreuve, qui met en cause l'ordre social comme modèle dominant. Ils proposent un retournement entre les relations et leurs termes, tout en mettant en œuvre des démarches sociologiques qui ne sont pas réductibles à une seule conception. Celles-ci se structurent notamment autour de deux grands axes, développés concomitamment et de façon complémentaire à l'EHESS et à l'École des mines de Paris. L'objectif visé par ces chercheurs, notamment Bruno Latour (1989) et Luc Boltanski (1990) est de rendre à la sociologie ce qu'Antoine Hennion a nommé une capacité « *d'un côté à voir les objets (c'est la piste ouverte par la sociologie des techniques du premier), de l'autre à reconnaître le savoir des acteurs (à commencer par la faculté critique, et c'est la piste ouverte par la sociologie de la justification du second)* » (2007, p. 62).

L'une de ces démarches renvoie à la sociologie des régimes d'action, dont l'ouvrage de Boltanski et Thévenot (1991) présente la méthode. Selon ces deux auteurs, les acteurs sociaux combinent, dans le cadre de leurs relations avec les objets, des logiques contradictoires de justifications et de dénonciations. Afin de comprendre les acteurs sans surplomber ni dénoncer les agissements de ces derniers, ils ont élaboré une grammaire de l'action. Celle-ci permet de lier « *la description de l'action à l'explication des tendances à agir* » (Lemieux, 2018, p. 78). Ces auteurs défendent l'idée que les actions des acteurs doivent être considérées au regard de la pluralité des logiques auxquelles ils sont confrontés, car ils agissent dans des régimes de valorisation et de justification multiples, liés aux différents régimes des valeurs qu'ils adoptent en fonction des situations vécues. Selon cette logique, les acteurs sont confrontés à ce que Boltanski et Thévenot nomment des « *épreuves de justification* » qui découlent de choix stratégiques et cohérents en fonction d'un contexte particulier – par exemple une salle de concert implantée dans une ville et évoluant dans des mondes pluriels : politiques, scientifiques, esthétiques, économiques, artistiques – et des valeurs individuelles qui influencent la vision du monde de chaque acteur. Les actions qui structurent la vie professionnelle des acteurs sont ainsi situées. Ces derniers sont amenés à faire des compromis.

L'analyse et la remise en cause des grandeurs dans une situation, à partir des actions qui s'y déroulent, fait apparaître, en effet, la place des objets qui doivent être engagés pour que l'épreuve ait un caractère de réalité. L'attention aux liens entre les raisons et les objets engagés à l'appui, entre les modèles de justice et la pragmatique, permet de ne pas faire porter le poids de la coordination des conduites ni exclusivement sur des croyances ou des représentations unifiées, ni sur des systèmes ou des lois qui mettraient toutes les potentialités d'ordre du côté de la régularité des choses, selon une opposition récurrente dans les sciences sociales entre culture et société, représentation et morphologie, ou communication et système (...) (Boltanski ; Thévenot, 1991, p. 30).

Le second axe découle de l'approche qualifiée de sociologie de la traduction formulée par Michel Callon et Bruno Latour et devenue l'Actor Network Theory (ANT) dans le monde anglo-saxon. Leurs travaux ont permis de reconsidérer les objets étudiés, la science et les techniques, en formalisant le fait que ceux-ci se définissent dans leur mise en réseau avec des hommes, l'acteur et l'objet s'influencent mutuellement. La relation collective qui découle de ces interactions modifie ensemble toutes les parties prenantes et « *permet à la fois l'émergence de sujets agissants et d'objets performants* » (Hennion, Maisonneuve, 2000, p. 175). Cette fin renouvelle les travaux en sociologie en proposant, par rapport à la sociologie classique, notamment la sociologie du goût de Pierre Bourdieu sur laquelle nous reviendrons, des outils adaptés. L'ANT opère un renversement pragmatiste entre objets et relations. Elle

se détache de la notion « *d'action située* » centrale chez Boltanski et Thévenot, en proposant une socialisation des objets, ces derniers étant considérés comme des choses en train de se faire, non finies, qui résultent de l'action du public dans un monde dans lequel cohabitent des réalités hétérogènes s'influençant mutuellement. Les travaux attachés à ce courant soulignent le fait que c'est « *l'action qui fait l'acteur, l'intéressement qui fait l'intérêt, la relation qui fait l'objet, et non l'inverse. Les objets sont le résultat provisoire d'un tissu hétérogène de relations sans cesse éprouvées, remises en cause et transformées par les acteurs* » (Hennion, 2013). L'ANT ne cherche pas à expliquer, mais à montrer et décrire des relations et les dispositifs concrets que les acteurs mettent en œuvre.

C'est dans cette seconde voie, qui considère le pragmatisme moins comme une théorie de la pratique que comme une prise en compte des choses et des attachements qui les lient aux hommes, que notre travail s'est plus particulièrement placé, dans le but de donner toute son importance à ce qui nous paraît en effet être l'attachement des directeurs de salle de concert à une conception de la culture, de la musique et du public. Par le truchement de cette approche, les objets sociologiques ne sont pas dissociés des contenus qui s'y attachent. L'action des professionnels n'est pas réductible aux acteurs seuls et prend en compte leur environnement et les organisations dans lesquels ils travaillent. Cette conception anti-essentialiste n'admet pas que l'essence d'une chose précède son existence. Ainsi pour les chercheurs qui se réclament de celle-ci, les œuvres d'art n'ont pas une puissance intemporelle qui pourrait expliquer l'admiration et l'amour que certains leur vouent. Ils considèrent plutôt qu'elles sont en train de se faire et en action. Par exemple la musique classique est ce qu'elle est non pas grâce à sa simple force propre, mais car elle a été rendue vivante par une diversité d'acteurs, s'engageant au cours de l'histoire pour la faire advenir à travers des organisations dédiées mettant en relation des œuvres et des publics. À titre d'exemple Antoine Hennion dresse, pour l'étude sociologique des objets d'art, la critique suivante qui pourrait être déclinée à la diversité des objets d'étude des chercheurs attachés à ce mouvement :

Les sociologues modernes (...) restent incapables de se rapprocher des objets en d'autres termes que selon la dualité léguée par Durkheim : ou bien les annuler, en montrant qu'ils sont en réalité des signes, des prétextes, des supports à des jeux sociaux ; ou bien les admettre comme des données naturels, simplement présents à l'intérieur d'un monde social avec lequel s'exercent, dans les deux sens, des contraintes externes. (...) Selon l'appétit des théoriciens, les objets, et au premier chef les œuvres d'art, sont tous annexés à l'empire des signes, ou rapportés aux constructions des « acteurs eux-mêmes », ou encore abandonnés à leurs spécialistes –

sans une théorie pleine de la médiation, ils ne peuvent être pensés socialement (Hennion, 2007, p. 144).

Nous verrons à présent que cette démarche, influencée dans un premier temps par le travail de Pierre Bourdieu, s'en éloigne pourtant. À travers ses écrits, Pierre Bourdieu développe une théorie de la domination sociale assise sur la croyance dans la force propre des objets (Bourdieu, Darbel, 1966 ; Bourdieu, 1977 ; Bourdieu, 1979). Selon lui, la relation entre un objet d'art et un acteur s'inscrit dans un jeu de relations sociales. La croyance des acteurs dans la valeur des objets résulte d'une logique invisible et purement sociale.

Bref, ce qui « fait les réputations », ce n'est pas, comme le croient naïvement les Rastignacs de province, telle ou telle personne « influente », telle ou telle institution, revue, hebdomadaire, académie, cénacle, marchand, éditeur, ce n'est même pas l'ensemble de ce que l'on appelle parfois « les personnalités du monde des arts et des lettres », c'est le champ de production comme système des relations objectives entre ces agents ou ces institutions et lieu des luttes pour le monopole du pouvoir de consécration où s'engendrent continûment la valeur des œuvres et la croyance dans cette valeur (1977, p. 7).

Bourdieu a montré que la croyance des acteurs en la valeur des objets est centrale dans les relations entre les hommes et les choses, même si les premiers n'en ont pas conscience. Il dénonce une forme de dénégation de ce mécanisme qui fait le véritable ascendant des objets, mais qui doit s'ignorer pour fonctionner. Il place la dénégation de l'acteur au cœur de son modèle de la domination sociale : « *La surenchère, toujours un peu agressive, d'exigence qui prétend rappeler les dominants au respect de la loi fondamentale de l'univers, la dénégation de l'« économie », ne peut réussir que si elle atteste, de façon exemplaire, la sincérité de la dénégation* » (1977, p. 12). Les objets d'art et de culture sont selon lui des objets arbitraires, utilisés par des acteurs dans le cadre de relation sociale dont l'enjeu est de se distinguer.

Si Bourdieu s'est largement intéressé aux goûts et aux pratiques culturelles, sa sociologie critique fait du social l'élément déterminant qui structure toutes relations. Elle envisage les goûts et les œuvres d'art comme étant déterminés. Entre eux, l'habitus et le champ social viennent faire écran. Ce sont eux qui fondent la croyance de l'acteur, déniée de différenciation sociale. Dans l'ouvrage *l'Amour de l'art*, les auteurs ne prennent pas en compte l'amour de l'art. Ils s'attachent au contraire à souligner le caractère socialement construit des amateurs d'art, en présentant les objets comme étant porteurs de goûts (Bourdieu, Darbel, 1966). Cette idée a très largement influencé les chercheurs en sciences sociales s'intéressant aux objets

d'art et à la culture. Ainsi à titre d'exemple l'ouvrage de Passeron et Grignon *Le Savant et le Populaire. Misérabilisme et populisme en sociologie et en littérature*, (1989) insiste sur le fait que le rapport du citoyen à la culture est socialement construit².

Bourdieu conçoit l'histoire sociale de l'art comme une discipline en charge de dénoncer les croyances des acteurs et de décrire « *les conditions économiques et sociales de la constitution d'un champ artistique capable de fonder la croyance dans les pouvoirs quasi divins qui sont reconnus à l'artiste moderne*³» (2002, p. 220). Cette démarche méthodologique se traduit notamment par l'emprunt automatique d'un vocabulaire de la croyance afin d'étudier les relations entre l'objet d'art et les publics. Elle est notamment développée dans l'ouvrage *La Distinction. Critique sociale du jugement* qui se donne pour objectif d'établir « *les conditions dans lesquelles sont produits les consommateurs de biens culturels et leur goût* » à travers lequel Bourdieu met en avant le fait que « *l'œuvre d'art ne prend un sens et ne revêt un intérêt que pour celui qui est pourvu du code selon lequel elle est codée* » (1979, p. II). Cet auteur considère la problématique de la réception d'un objet complexe, comme l'est une œuvre d'art, par rapport au milieu social de celui qui le reçoit tout en se désintéressant à la fois des œuvres et de l'expérience esthétique qu'elles induisent. La théorie de Bourdieu est « symbolique », dans la mesure où elle considère des objets complexes, comme les œuvres, comme des signes reconnus d'une classe sociale. Les objets sont l'enjeu caché des relations sociales, ce sont ces dernières qui font advenir sur les objets une croyance commune et partagée par certains groupes. C'est donc le social qui entraîne l'installation d'une croyance sur la valeur des objets, et qui permet à ceux qui la partagent de la dissimuler. À ce titre, l'apport de la sociologie de

² Ces deux auteurs soulignent deux approches fréquemment utilisées par les chercheurs pour distinguer les cultures populaires des cultures considérées comme étant plus sérieuses et légitimes. Ils opposent une conception populiste à une autre qualifiée de misérabiliste. La première, inspirée du relativisme culturel en ethnologie, décrit le « *populaire* » comme s'il était auto-suffisant et minore les rapports sociaux qui construisent son autonomie. La seconde réduit les cultures à leurs oppositions, leurs logiques conflictuelles. Si ces auteurs appellent les chercheurs en sciences sociales à aller au-delà de ce dualisme, ce dépassement doit être rendu possible par l'adoption, en fonction des problématiques étudiées, de l'une ou de l'autre approche. Ainsi selon ces auteurs : « *les deux systèmes d'analyse sont producteurs de sens. La difficulté propre d'une sociologie du symbolisme dominé, c'est que les traits et les comportements dominés ne sont jamais purement autonomes ou purement réactifs* » (1989, p. 93).

³ L'auteur poursuit, « *il s'agit de prendre acte du fait que le nom du maître est bien un fétiche et de décrire les conditions sociales de possibilité du personnage de l'artiste en tant que maître, c'est-à-dire en tant que producteur de ce fétiche qu'est l'œuvre d'art. (...) Bref, il s'agit de montrer comment s'est constitué historiquement le champ de production artistique qui, en tant que tel, produit la croyance dans la valeur de l'art et dans le pouvoir créateur de l'artiste* » (2002, p. 221).

Pierre Bourdieu est immense et participe à un mouvement d'anthropologisation de la sociologie du goût, « *en y mettant du corps, de l'histoire, de l'habitus, des institutions, des dispositifs, des dispositions ; simplement il a fait jouer tout cela contre l'objet (...) pour s'opposer à ceux dont il croyait qu'ils croyaient en l'objet* » (Hennion, 2013).

Dénonçant la croyance des acteurs en la valeur de l'objet que nous venons de présenter, Bourdieu envisage la relation entre les hommes et les choses comme une « *élection arbitraire* » (Hennion, Maisonneuve, 2000, p. 47). Cette idée est exemplaire lorsqu'il évoque la forme du concert et la musique classique, car elle

... représente la forme la plus radicale, la plus absolue de la dénégation du monde et spécialement du monde social (...). Il suffit d'avoir à l'esprit qu'il n'est pas de pratique plus classante, plus distinctive, c'est-à-dire plus étroitement liée à la classe sociale et au capital scolaire possédé que la fréquentation du concert ou la pratique d'un instrument de musique « noble » (...) pour comprendre que le concert était prédisposé à devenir une des grandes célébrations bourgeoises (Bourdieu, 2002, p. 156).

Selon lui, l'évolution de la forme du concert serait écrite à l'avance. Le réalisme théorique de cette approche sociologiste ne prend pas en compte le fait que les objets influencent en retour ceux qui les font advenir, dans le cadre de relations subtiles et complexes. C'est sur ce point précis que la sociologie pragmatique prend ses distances par rapport à celle de Pierre Bourdieu. Elle donne aux objets un statut « *socialisé* », les considère comme étant importants. En faisant une théorie critique du goût, Bourdieu reconduit en réalité une vision moderniste selon laquelle une production intéressée ne peut avoir qu'une valeur artificielle, superficielle.

À l'inverse, les goûts des acteurs pour les œuvres d'art se construisent dans des rapports sociaux réciproques qui influencent à la fois les œuvres et ceux qui les reçoivent. C'est cette idée qui est développée par Antoine Hennion et Joël-Marie Fauquet lorsqu'ils retracent la manière dont les œuvres de Bach ont occupé une position plus importante dans la vie musicale du XIX^e siècle, concomitamment à l'émergence de la figure de l'amateur de musique, personne qui apprend à aimer développer son goût pour la musique (2000, p. 196). Cette approche antiréductionniste revient à prendre en compte la formation croisée des goûts et des œuvres. Nous reviendrons plus en détail sur ce point dans la partie suivante.

Enfin, si l'ANT n'a pas été, lors de son émergence, directement influencée par l'école américaine des philosophes pragmatistes – parmi lesquels John Dewey (1859-1962) qui a

consacré de nombreux ouvrages aux arts et aux questions traitant de « *l'expérience* » qui découlent du rapport entre les œuvres et les publics (2005) – de nombreuses convergences rapprochent ces deux courants, qui ont d'abord été implicites, puis revendiquées. Les auteurs liés à la philosophie pragmatiste ont démontré, à partir de la fin du XIX^e siècle, que les acteurs sociaux travaillent ensemble et s'influencent mutuellement, de la même manière qu'ils sont également influencés par leur environnement. En outre, « *ce qu'ils pensent est la conséquence de leur comportement sur celui des autres et de celui des autres sur eux-mêmes.* » (Dewey, 2005, p. 104). Dans son ouvrage *Le public et ses problèmes* (2005), Dewey montre que ce qui se passe au sein d'une organisation est le fruit d'un processus complexe d'expérimentation propre à chacun. Conformément à cette idée, nous verrons que les actions mises en place par certains des acteurs des mondes de la musique reposent sur des conceptions et des théories qu'ils développent, au cours de leurs expériences, dans un environnement en train de se faire, dans lequel rien n'est immuable et figé. De plus, les philosophes pragmatistes défendent

... une philosophie pluraliste, en ce qu'elle n'accorde aucun crédit à quelque a priori ou à quelque fondement que ce soit, en ce qu'elle refuse d'admettre l'existence de choses qui ne soient pas relationnelles, et en ce que la pluralité et la reconnaissance de la pluralité sont tenues pour un bien qui entre nécessairement dans les seuls engagements éthiques et politiques qui se puissent imaginer (Cometti, 2010, p. 168).

En abordant le social sous cet angle, le chercheur est en mesure de ne pas envisager son terrain selon ce que Cometti nomme une « *rationalité fixe* »⁴.

Conformément à ce que nous venons de présenter, la sociologie pragmatique nous permet d'étudier de l'intérieur une profession avec ses valeurs et ses attachements, en les prenant au sérieux. Dans son ouvrage sur les *Cadres*, Boltanski retrace l'itinéraire de ce groupe et met en garde le chercheur en s'interrogeant : « *de quelle science souveraine pourrait-on bien s'autoriser pour contester la réalité d'un principe d'identité auquel les agents sociaux accordent leur croyance ?* » (1982, p. 49). Il montre que l'essor d'une catégorie professionnelle comme celle des cadres a lieu en France à la fin des années 1930, dans un contexte national et historique particulier, stimulé par des croyances et des valeurs propres à une époque historique. L'émergence et le développement de ce groupe résulte d'une prise de conscience formelle et d'un intérêt partagé par de nombreux acteurs aux profils et aux

⁴ Théorie qui met en avant le fait qu'il ne peut exister qu'une seule description vraie.

aspirations différents. Le développement des débats théoriques relatifs à la classe moyenne, alors opposée à la fois aux mouvements ouvriers et patronaux, favorise cet essor.

Influencé par ce modèle, notre travail envisage la profession de directeur de salle de concert par rapport à la manière dont celle-ci a été historiquement structurée. Pour saisir cette dynamique de constitution d'une profession, une perspective historique est adoptée afin de décrire la genèse du statut des directeurs et ses développements contemporains. Avec elle, nous verrons que la communauté des directeurs est le produit d'un travail social d'unification. Ces membres travaillent afin d'assurer, peu à peu, une cohésion et « *à imposer la croyance dans son existence et à s'objectiver dans des institutions* ».

Mais l'effet d'évidence massive, de cohérence, de cohésion ou, pour parler le langage de la psychologie de la perception, de bonne forme que les classes dont l'organisation est accomplie parviennent à donner d'elles-mêmes est le produit réifié de luttes le plus souvent oubliées ou refoulées pour la définition et la représentation de la classe. Dans ces luttes, des groupes ont quelque chose à gagner ou à perdre qui n'est autre que leur propre existence en tant que groupes distincts et visibles comme tels (Boltanski, 1982, p. 55).

L'apparition d'un groupe de professionnels et le développement d'un métier sont le fruit d'un travail s'inscrivant dans un temps long. Certains des acteurs des mondes de la musique pensent que leur position est naturelle et s'inscrit dans l'ordre des choses. Bien au contraire, nous verrons qu'elle est le fruit d'un processus ayant induit réactions et conflits. Pour le décrire et afin d'éviter de postuler l'existence de ce groupe *a priori*, nous proposerons un retour sur sa lente construction et son institutionnalisation.

L'ouvrage de Boltanski montre que les évolutions historiques d'un métier et d'un objet ne sont pas réductibles à une addition de facteurs causaux. Bien au contraire, elles sont sujettes à des effets imprévisibles. Une approche historique est donc nécessaire pour expliquer l'émergence d'un monde et en son sein les évolutions d'une profession, toujours singulières. Nous montrerons dans notre thèse que l'apparition et le développement de la profession de directeur sont indissociables du mouvement de création et de développement des mondes de la musique, ces deux entités s'influencent mutuellement, elles-mêmes stimulées par une diversité d'initiatives multiples. L'action contient toujours une forme d'indétermination. L'histoire n'explique pas, elle délivre ce qui s'est passé et qui aurait pu ne pas être.

À travers l'exemple des directeurs de salle de concert, nous souhaitons insister sur le fait que les goûts, comme les objets, ne sont pas donnés ou déterminés. Ils se développent ensemble, en étant confrontés l'un à l'autre dans le cadre d'expériences de vie répétées : « *les choses se rendent intéressantes à ceux qui s'intéressent à elles* » (Hennion, 2009). Ce sont les moyens qui font les fins⁵. Ces « mondes de la musique » qui nous semblent aujourd'hui aller de soi n'existaient pas avant que certains acteurs dont nous présenterons les parcours éprouvent le besoin de les faire advenir en tant que tels, et d'instaurer ainsi comme forme collective le goût pour la musique, l'objet pour lequel ils ont décidé de s'engager et de consacrer leur temps, leur argent et leur réputation. Réciproquement, leur rôle a été central dans l'instauration progressive des mondes de la musique tels que nous les connaissons, alors même qu'il n'a pas fait l'objet de beaucoup de recherche. C'est aussi ce qui a motivé notre travail. Nous monterons que les personnes qui exercent ce métier agissent en mettant en avant une certaine foi en ce qu'elles font et en défendant une ambition. Au fil des décennies, le métier prend de la constance. Ces professionnels sont des acteurs construits par et pour la musique. Ils croient en leur projet, le défendent et font arriver ce pour quoi ils s'engagent. En d'autres termes, ils n'exercent pas ce métier par hasard, même si certains d'entre eux, en se remémorant leurs parcours, admettent avoir pu bénéficier « *des fruits du hasard* » pour faire ce qu'ils ont fait.

Nous verrons ainsi que ceux qui exercent cette profession produisent un travail symbolique de définition du métier. La prise en compte de celui-ci nous fera envisager le groupe des directeurs comme ce que Boltanski nomme « *le produit objectivé d'une pratique* » (1982, p. 56). Ceux qui l'exercent sont rassemblés en communauté grâce au terme de directeur de théâtre et de salle de concert, qui agit comme un concept unificateur.

4. Pour une sociologie pragmatique adaptée aux mondes de la musique : la sociologie de la médiation face aux défis de l'étude d'une profession

La sociologie de la médiation d'Antoine Hennion défend elle aussi l'idée que « *les mondes ne sont pas donnés avec leurs lois. Il n'y a que des relations stratégiques, qui définissent dans*

⁵ Comme l'écrit Antoine Hennion, « *toute réalité est installée par son oscillation entre deux mondes duaux de causalité, inverses l'un de l'autre, un modèle externe et un modèle interne. Un modèle où les éléments, les points à relier sont premiers, et leurs relations secondes, et un modèle où au contraire les relations font les éléments qu'elles relient* » (2007, p. 362).

le même temps les termes de la relation et ses modalités » (Hennion, 2007, p. 32). Cette sociologie nous permet de considérer certaines des transformations en cours dans les mondes de la musique « *comme une addition prosaïque, hétérogène, discontinuë* », cette somme d'éléments ne prenant sens et ne trouvant une place dans les mondes que rétroactivement (2007, p. 361). Suivant cette idée, l'action du directeur de salle de concert n'est jamais définitive mais s'éprouve. C'est ce que nous verrons à présent.

Percevoir et comprendre les relations plurielles que les directeurs tissent avec l'objet musical implique une prise en compte des explications sociales et des explications esthétiques, selon une logique pragmatique qui permet au chercheur de se détacher d'une opposition binaire entre des logiques contraires, sociales vs esthétiques. Influencé par l'ANT dont nous avons plus haut présenté la méthode, Antoine Hennion développe un travail traitant de façon spécifique de l'objet musical, en prenant au sérieux l'amour de l'art. L'ouvrage *La Passion musicale*, publié en 1993 (2007), expose, pour reprendre les mots de son auteur, « *une problématique théorique et méthodologique (...) prenant à la fois comme thème et comme ressource les rapports complexes qu'entretiennent les sciences sociales avec les arts pour mieux définir la tâche de la sociologie de la musique, en comparant le travail de celle-ci à celui de ses consœurs* » (2007, p. 12). Il démontre, dans un premier temps, en mobilisant un grand nombre d'exemples issus de la littérature scientifique, les limites évoquées plus haut de la sociologie classique pour envisager l'objet musical⁶. Il présente également les limites de l'histoire de l'art, discipline focalisée sur l'esthétique et sur le contenu spécifique des œuvres d'art et qui ne prend pas en compte le social. Selon lui, ces deux disciplines expliquent « *tour à tour les objets par le social qui les fait, et le social par les objets qui les tiennent* » (Hennion, 2007, p. 29). Ces approches duales ne permettent pas au chercheur d'appréhender ensemble les deux axes que sont « *la musique-pour-la-musique* » et « *la musique-pour-le-public* » (2007, p. 328). Elles oublient certains intermédiaires qui, entre les œuvres et les hommes, œuvrent en faveur de leur développement. Après avoir exposé ces limites, il propose un programme original, la sociologie de la médiation, qui se donne pour objectif de concevoir à égalité l'œuvre d'art et l'auditeur. Ces deux entités n'existent que dans les relations qu'elles tissent, ces dernières prenant place dans les mondes de la musique, dans lesquels une série d'expériences se confortent les unes les autres à travers les institutions, les programmes de

⁶ Nous l'avons montré à travers les exemples tirés du travail de Pierre Bourdieu, celle-ci, focalisée sur le social, considère les objets comme étant déjà là.

concert, des dispositifs, la scène, l'orchestre, les instruments, les pupitres, les facteurs, l'ouvreuse même, sans compter aujourd'hui les médias, etc. Conformément à cette idée, la salle de concert est un exemple important qui rend possible la relation entre une pluralité d'acteurs et d'objets et qui cristallise les médiations.

Comprendre l'œuvre comme médiation, ce n'est pas se pâmer devant le génie créateur en pensant simplement que l'art tombe du ciel, c'est au contraire, dans le fil de la leçon de la sociologie critique, reprendre l'œuvre dans le détail des gestes, des corps, des habitudes, des matières, des espaces, des langages, des institutions qu'elle nécessite ; mais en même temps, c'est reconnaître le moment de l'œuvre dans ce qu'il a de spécifique et d'irréversible, c'est le voir comme transformation, travail productif, et non se contenter de considérer que l'on a rendu compte « socialement » de la création une fois qu'on l'a ramenée à un jeu à somme nulle (...) (Hennion, Maisonneuve, 2000, p. 178).

Cette prise en compte permet au chercheur « *d'analyser socialement une relation dont à la fois l'objet d'art et son admirateur sont les produits* » (Hennion, 2007, p. 107). Cette sociologie propose de reconnaître le caractère performatif des relations qui rassemblent les œuvres musicales et ceux qui les produisent, les étudient et les écoutent. Elle nous invite à suivre les

... dispositifs intermédiaires. En passant par eux, en suivant la façon dont ils s'articulent et s'opposent, en observant comment la musique et son public changent en fonction d'eux, nous avons un moyen empirique de dépasser l'opposition esthétique/sociologisme, en la faisant redescendre des grands principes aux opérations ordinaires des musiciens ; et de dépasser aussi l'opposition, qui la transpose à un niveau plus fin à l'intérieur de la sociologie, entre analyse des milieux et de la production, ou analyse des goûts et de la différenciation sociale (2007, p. 311).

Cette sociologie est particulièrement adaptée à notre objet d'étude et nous fait envisager le directeur d'une organisation de diffusion musicale non pas de manière surplombante, mais au même titre que l'ensemble des professionnels évoluant dans le secteur de la musique, eux-mêmes étant des médiateurs parmi d'autres évoluant dans ces mondes, c'est-à-dire un « *acteur qui fait l'interface entre deux acteurs, dans un rapport équilibré, pour que, chacun sans renoncer à sa propre définition, ils trouvent en l'autre un répondant* » (Hennion, 2007 p. 369).

Nous montrerons dans notre thèse comment chaque directeur évolue selon des logiques internes et des systèmes de représentation dont il appartient au chercheur de formaliser les spécificités. Nous verrons que ces professionnels construisent, avec leurs pratiques, l'objet qu'ils apprennent peu à peu à aimer. Une telle approche en sociologie vise à se focaliser sur

les expériences vécues, tout en donnant du crédit aux discours et aux objets qui peuplent un environnement.

5. Le directeur de salle de concert comme un entrepreneur et la consommation ostentatoire de l'objet musical

De façon complémentaire à ce que nous venons de présenter, la sociologie de la médiation induit une prise en compte dans l'analyse des aspirations des acteurs. Celle-ci permet de montrer que les histoires des directeurs sont aussi remplies des marques de l'amour intime que des hommes ont développé pour la musique. La relation entre un grand mécène ou un directeur de salle de concert et l'objet musical est une relation composite que les premiers tissent vis-à-vis de l'objet musical, avec « *une dimension d'engagement et d'exigence quasi éthique, vis-à-vis de soi, vis-à-vis de la qualité de l'expérience, vis-à-vis des choses aimées* » (Hennion, 2013). Nous verrons comment les histoires des professionnels participent, au sein d'un ensemble hétéroclite de choses et d'hommes qui font la musique, d'un lent et complexe mouvement d'institutionnalisation de l'objet musical comme « *cause première de leur amour, et comme effet laborieux de leurs actions* » (Hennion, 2007, p. 21). Cet aspect fait partie intégrante d'une carrière et des orientations mises en place durant un mandat et pose au moins une question : quelles sont les motivations qui ont poussé certains acteurs, bien souvent fins entrepreneurs, ayant un sens aigu du commerce et/ou du service public, à s'engager en faveur d'un projet culturel économiquement fragile et risqué ?

Afin d'esquisser une réponse, nous nous intéresserons aux relations que les directeurs de salle de concert, occupant une position privilégiée située à la périphérie des œuvres, des artistes et des publics, ont tissées avec l'objet musical. Ces relations sont complexes et difficiles à appréhender. Elles reposent sur des logiques d'engagement et d'exigences déployées pour favoriser la finesse des goûts et des jugements, transformer la géographie urbaine, proposer de nouvelles pratiques artistiques, éducatives et culturelles. Elles participent à la constitution et aux évolutions, toujours en cours, des mondes de la musique. Telle est l'idée que nous souhaitons défendre ici.

La musique vivante – à la fois art du sonore et art du spectacle – est le fruit d’une « *chaîne de coopération* » qui donne à de nombreux acteurs un rôle à jouer dans les processus qui la créent et la diffusent. Si cette idée structurait déjà – pour le musical à travers l’étude des musiciens de jazz – l’approche d’Howard Becker dans *Outsiders*, ouvrage publié en 1963, il la développe et la décline aux autres formes artistiques dans *Les Mondes de l’art*, publié en 1988. Pour Becker, la réalité sociologique de l’art est collective et conventionnelle. Cette approche souligne le fait que l’art est le résultat d’un travail collectif et permet au chercheur de considérer ensemble des carrières d’acteurs et d’analyser des faits d’organisation. Sa thèse est que les mouvements de création artistique sont pluriels et qu’ils ne sont pas que le fruit du travail génial d’un artiste créateur⁷. Lorsqu’un professionnel organise un concert de musique, les choses sont en train de se faire et le résultat induit n’est pas le fruit de la volonté d’un seul acteur. Les programmations musicales des organisations de concert sont rendues possibles par un travail de coopération et de négociation qui prend forme, de manière codifiée et spécifique, à travers les réseaux des mondes de la musique sérieuse. Ce sont les conventions en place dans ces mondes qui structurent les processus de création et de réception des œuvres.

Pour Becker, ces conventions « *facilitent l’action collective et permettent d’économiser du temps, des efforts et des ressources* », mais n’empêchent pas les mondes de se développer de manière imprévisible, « *car il y a toujours des gens pour inventer de nouveaux modes d’action collective et découvrir les ressources nécessaires à leur mise en œuvre* » (1988, p. 364). L’histoire des mondes de l’art est le résultat et non la cause de l’engagement et du travail entrepris par une diversité d’acteurs, s’adaptant au changement. L’approche de Becker envisage l’art comme étant social « *en ce qu’il est créé par des réseaux de personnes qui agissent ensemble* » (1988, p. 364).

C’est dans cette perspective, afin de comprendre les logiques et les raisons des acteurs qui s’engagent en faveur des objets aimés, que nous nous référons aux travaux de Thorstein Veblen (1857-1929) et notamment à son ouvrage *Théorie de la classe de loisir*, publié en 1899 (1970), et à ceux de Joseph Aloïs Schumpeter (1883-1950) qui formalisent l’idéal-type de l’entrepreneur. L’apport de ces deux auteurs nous permettra de contextualiser l’émergence

⁷ Son analyse démontre que « *l’art est social en ce qu’il est créé par des réseaux de personnes qui agissent ensemble, et elle propose un cadre d’étude pour différents modes d’action collective qui passent par des conventions consacrées ou nouvelles* » (1988, p. 364).

puis le développement de la profession et nous donnera des clés de compréhension pour envisager les nombreuses motivations guidant ceux qui l'exercent. Pour ce dernier auteur, l'entrepreneur incarne un projet, défend une conviction et s'engage afin de servir une ambition. Acteur singulier qui agit par passion, l'entrepreneur incarne tout à la fois l'innovation et le changement. Il doit faire face à des résistances multiples qui freinent et mettent en cause son action. Nous verrons comment le travail initié par des directeurs, défendant parfois un véritable esprit d'entrepreneur, peut permettre de faire évoluer les mondes et les marchés de la musique, tant institutionnellement que techniquement et socialement.

L'ouvrage de Veblen, écrit bien avant les travaux de Schumpeter, propose une étude de la classe des loisirs américaine du début du XX^e siècle. De façon complémentaire à la figure de l'entrepreneur de Schumpeter qui est à l'origine des transformations des mondes, l'argument de cet auteur nous permet de décrire les comportements et les justifications des acteurs ayant contribué à l'émergence de la forme du concert et à ces développements à partir du XVII^e siècle. Ceux-ci sont stimulés par une double logique. D'une part, les processus de création se développent selon la théorie véblénienne du gaspillage et de la consommation ostentatoire. Le rapport entre l'objet musical et les auditeurs est, dans un premier temps, un bon exemple de la capacité du souverain/mécène à pouvoir dépenser sans compter. Nous montrerons que les actions des directeurs sont intimement liées à celles des mécènes royaux, puis aristocrates ou bourgeois, qui acceptèrent, au cours de l'histoire, malgré les risques économiques encourus, de stimuler « *les mondes de l'art* » et de soutenir financièrement des initiatives artistiques et musicales. La remarque suivante de Veblen caractérise parfaitement les attitudes de l'aristocratie à l'égard de la musique : la classe des loisirs accumule les richesses et « *elle ne songe guère à se comparer à ses inférieures* » (Veblen, 1970, p. 20). Au-delà de l'ostentation qui vise à impressionner les pairs, nous insisterons sur le fait que la panique de n'être pas à la hauteur⁸ force à en effet payer de bons artistes, prendre des cours, soutenir le goût, etc. À la suite de Bourdieu en particulier, on a beaucoup relevé cet aspect du goût raffiné comme étant une parade sociale. Mais on a moins relevé l'argument plus original de Veblen, son insistance sur le fait que seule cette course au prestige et à la grandeur reconnue crée en

⁸ Cette crainte est également formalisée par Norbert Elias : « *on conçoit mal que des gens se ruinent par et pour leur maison, si on ne prend pas conscience du fait que, dans la société de l'aristocratie de cour, la grandeur et la magnificence de la maison n'étaient pas en premier lieu une marque de richesse, mais une marque du rang* » (Elias, 1974, p.32).

effet la possibilité d'œuvres de qualité (et non de simples signes arbitraires de son rang)⁹, et qu'à long terme, elle est seule à pouvoir l'assurer. La qualité n'est pas un luxe, c'est le luxe qui permet la qualité. En montrant l'exemple aux personnes de son rang, l'organisateur de concert dicte ce qui est de bon goût et influence le développement des pratiques, par amour de l'art et amour de soi. Un milieu qui n'existait pas jusqu'alors se dessine peu à peu sous l'impulsion donnée par des mécènes qui paient, jugent, sélectionnent, élaborent un discours critique portant sur la pratique et l'écoute de la musique. Guidés par la volonté de tenir leur rang, ils développent de nouvelles formes de loisirs, artistiques et intellectuelles. Avec elles, les mécènes affinent leurs goûts, apprennent peu à peu à parler avec éloquence des objets aimés.

Pour s'attirer et conserver l'estime des hommes, il ne suffit pas de posséder simplement richesse ou pouvoir : il faut encore les mettre en évidence, car c'est à l'évidence seule que va l'estime. En mettant sa richesse bien en vue, non seulement on fait sentir son importance aux autres, non seulement on aiguise et tient en éveil le sentiment qu'ils ont de cette importance, mais encore, chose à peine moins utile, on affermit et préserve toutes raisons d'être satisfait de soi (Veblen, 1970, p. 27).

Le travail de Veblen lie la volonté de distinction des acteurs et la qualité même des objets qu'ils défendent et font advenir. Sa thèse est que l'effort social collectif, au sens le plus mondain qui soit, entièrement tourné vers la démonstration de la qualité de chacun sous le regard du monarque et des autres courtisans, est à l'origine du processus qui permet la production des œuvres et des goûts de plus en plus raffinés. La mise en avant ostentatoire du luxe n'empêche pas la beauté des œuvres qu'il suscite, il est la condition de leur possibilité. L'apport de cet auteur nous permet de dépasser l'ambiguïté de la thèse sociologiste de Bourdieu présentée plus haut¹⁰.

Élaborer et formaliser des critères de goûts en mesure de juger et hiérarchiser les choses rares – comme l'écoute de la musique au concert – est un phénomène circulaire, non fini. C'est cette impulsion, qui ne peut être réduite à la simple force de l'art, qui est à l'origine de la constitution des mondes de la musique sérieuse à partir du XVII^e siècle. Dès l'émergence de ces mondes, les directeurs des salles de concert ont joué un rôle précis et décisif dans cette

⁹ En travaillant un instrument ou en écoutant de la musique – activités qui sont alors souvent indissociables – le mécène se distingue de ceux qui ne sont pas libres d'utiliser leur temps librement. L'oisiveté est la marque qui fait le grand homme du monde. Il est aussi et surtout guidé par ce que Norbert Elias présente comme « *un espoir de voir confirmés par d'autres notre valeur ou l'accroissement de notre prestige personnel* » (Elias, 1974, p. 59).

¹⁰ Bourdieu conçoit les œuvres comme des moyens déniés de différenciation sociale.

évolution, qui ne peut être dissociée de la constitution du sens même que la musique a aujourd'hui pour les auditeurs et les citoyens.

Si les goûts à la cour n'ont rien à voir avec les goûts du mélomane aujourd'hui, les logiques que nous venons d'esquisser restent prégnantes dans la vie musicale des XIX^e et XX^e siècles, jusqu'à la construction du Théâtre des Champs-Élysées et de la Salle Pleyel. En apprenant à aimer et à faire aimer l'objet aimé – la musique – certains de ces professionnels élaborent des projets novateurs, aux formes multiples, qui transforment l'histoire culturelle. Nous évoquerons des exemples précis qui ont favorisé le développement de ces mondes, et insisterons sur le fait que l'objet musical s'est développé grâce à l'engagement d'hommes et de femmes – à l'image de professionnels tels que Gabriel Astruc, Gustave Lyon, Alain Durel, Laurent Bayle, Michel Franck – en faveur d'une promotion délibérée de la qualité des expériences vécues, un combat qui bien sûr, dans l'autre sens, les grandit aussi, à côté de multiples déboires. Afin d'éviter les anachronismes, le processus que nous allons décrire ne doit pas être pensé comme étant linéaire. De l'émergence des premières formes de direction jusqu'aux directeurs de la Salle Pleyel et du Théâtre des Champs-Élysées au début du XXI^e siècle, de nombreux mouvements de va-et-vient ont permis à une histoire, qui n'était pas écrite à l'avance, de se faire.

Conformément à cette idée, nous montrerons dans cette thèse que ces acteurs acquièrent une compétence qui ne va pas de soi et élaborent des critères d'appréciation des œuvres qui n'existaient pas jusqu'alors.

B. La méthodologie et le plan de la thèse

1. L'entretien comme outil préalable pour interpréter les discours et les actions des acteurs

L'enquête de terrain comme outil sociologique occupe en France une place singulière dans la hiérarchie des méthodes d'enquête. Deux raisons sont évoquées par Stéphane Beaud (1996) pour expliquer cette spécificité. D'une part l'influence des outils statistiques lors de l'institutionnalisation de la discipline en France durant les années 1960¹¹ la marginalise. En 1966, Edgar Morin écrivait à son sujet : « *l'interview est en général un gagne-pain subalterne, un métier d'appoint pour des femmes désœuvrées ou en difficulté, une étape pour de futurs chercheurs. C'est la tâche inférieure dont se déchargent les chefs d'équipe* » (cité par Stéphane Beaud, 1996). De plus, la séparation institutionnelle entre la sociologie et l'ethnographie peut aussi expliquer l'utilisation plus fréquente par les sociologues des approches quantitatives.

On pourrait dire finalement que l'entretien en tant qu'instrument d'enquête, s'est longtemps trouvé pris en tenailles, « coincé » entre la forte légitimité de l'instrumentation statistique en sociologie et celle de l'observation participante en ethnologie (métropolitaine), qui fonctionnaient toutes deux comme emblème méthodologique de leurs disciplines respectives. En outre, les accointances imaginaires, et coupables (...) de l'entretien avec la psychologie (américaine) (...) engendrent une forte suspicion de subjectivisme à son égard de la part des sociologues (Beaud, 1996).

Ces spécificités peuvent expliquer le fait que l'entretien ait été dépourvu de crédit scientifique au sein d'une part de la communauté des sociologues en France cherchant à se professionnaliser au milieu du XX^e siècle. Suite à un travail de légitimation de cette pratique entrepris à partir des années 1970, elle est ensuite redevenue de plus en plus courante dans leurs travaux. La force heuristique de l'entretien réside dans le fait que cette technique permet d'entrecroiser à la fois l'histoire et la trajectoire personnelle de l'interviewé, et de lier celles-ci aux attitudes, aux discours, aux manières de penser et d'agir de l'ensemble des interviewés.

¹¹ Comme cet auteur le rappelle, la création de la licence de sociologie en 1958 est un indicateur de ce processus d'institutionnalisation.

Compte tenu de notre sujet ciblant précisément une catégorie socio-professionnelle – les directeurs de salle de concert – dans un environnement particulier – les mondes de la musique sérieuse – nous avons choisi comme moyen de recherche privilégié l'enquête par entretiens semi-directifs. Cette méthode permet au chercheur d'échanger librement avec l'interviewé, tout en suivant un cadre formel établi préalablement et répertoriant les thèmes de questionnement. Par le biais de ces entretiens, nous souhaitons lier travail de terrain et fabrication concrète de la théorie. Si la sociologie pragmatique prend ses distances par rapport à la sociologie critique de Bourdieu, elle partage avec celle-ci « *une idée commune du travail sociologique comme collaboration féconde d'une exigence théorique assumée et d'un travail de terrain indispensable, qui donne lieu à un engagement politique* » (Benatouïl, 1999).

Conformément à l'idée déjà évoquée que l'apparition d'un groupe de professionnels et le développement d'un métier s'inscrivent dans un temps long, notre travail de thèse a suivi cette logique et s'est développé durant six années. Nous avons débuté notre travail de terrain après trois années de travail bibliographique nous ayant permis de rédiger la première partie, historique, de la thèse. Cette première phase de travail nous a permis de nous cultiver sur notre sujet, de faire « mûrir » à la fois notre problématique et nos hypothèses de recherche. C'est durant cette première période que nous avons peu à peu dessiné les contours de notre échantillon, travail préalable aux demandes d'entretien avec les professionnels. La sélection de ces interviewés découle d'un travail spécifique de présélections parmi les professionnels de la musique. Le milieu parisien de la musique classique est étroit et les acteurs qui y évoluent, relativement peu nombreux, se connaissent tous très bien, qu'ils soient directeurs ou non d'une salle ou d'un théâtre, ou qu'ils gravitent à la périphérie de ceux-ci dans les métiers des politiques publiques de la musique et de l'administration culturelle. Les relations que l'ensemble de ces acteurs construisent reposent sur des bases partagées : la discrétion et une forme de secret attaché au métier, la cooptation, le fonctionnement en réseau. Dès lors, se pose pour le chercheur en sociologie la question des moyens à mettre en place pour parvenir à s'approcher des professionnels et à échanger avec eux alors qu'ils évoluent dans un environnement hermétique et parfois difficilement accessible, comme celui dont traite notre recherche.

Si la plus grande majorité des personnes contactées ont accepté de nous rencontrer et de répondre à nos questions, quelques-unes parmi les personnes occupant des positions professionnelles situées en haut de la hiérarchie des métiers de la musique et des politiques publiques ne nous ont pas répondu ou n'ont pas souhaité nous rencontrer. Plusieurs raisons peuvent expliquer cet aspect. D'une part, pour certains acteurs de la culture, le chercheur en sciences sociales est un curieux dont il faut se méfier. Avoir des recommandations ou être introduit par un pair n'est pas toujours une assurance suffisante. D'autre part, les professionnels que nous souhaitons rencontrer sont généralement très sollicités. Dégager du temps pour répondre aux questions d'un chercheur ne constitue pas une priorité. Enfin, les transformations en cours dans les mondes de la musique au moment de la rédaction de cette thèse (période de candidature à la tête d'organisations comme l'Opéra de Paris, fusion entre la Philharmonie de Paris et l'Orchestre de Paris...) ont mobilisé certains professionnels avec lesquels nous aurions aimé pouvoir échanger. De plus, certaines expériences professionnelles douloureuses vécues par ces acteurs, et le souhait de ne pas confronter un bilan à celui d'un successeur ou d'un prédécesseur, peuvent peut-être aussi expliquer l'absence de réponse de leur part malgré plusieurs sollicitations...

Notre travail de terrain s'inscrit dans une logique d'enquête et a donc constitué une seconde étape de notre travail de thèse. Il a été réalisé durant les quatrième et cinquième années de la thèse (juin 2017- juin 2019), auprès de vingt-quatre professionnels des mondes de la musique (répertoriés en annexe). Nous avons choisi de rencontrer des professionnels aux profils variés, mais s'inscrivant dans cinq catégories précises et préalablement définies :

- i. les directeurs du Théâtre des Champs-Élysées (**4 personnes**),
- ii. les directeurs de la Salle Pleyel (**3 personnes**),
- iii. les professionnels du TCE évoluant à côté du directeur (**2 personnes**),
- iv. les professionnels des mondes de la musique (compositeur, musiciens, producteurs, directeurs de salle de concert, directeurs d'orchestre, directeurs de conservatoire...) (**7 personnes**),
- v. les professionnels des politiques publiques de la musique (directeur de la DGCA, professionnels de la Caisse des Dépôts, délégué à la musique au ministère de la Culture) (**8 personnes**).

La Salle Pleyel et le Théâtre des Champs-Élysées sont des organisations musicales parmi les plus institutionnalisées. La diversité de ce corpus nous a permis de rencontrer des acteurs

sociaux évoluant dans des strates situées à des endroits multiples de la hiérarchie des mondes de la musique. Si la diversité de ces catégories n'est pas représentative de toutes les positions professionnelles de ces mondes, elle nous permet néanmoins de percevoir la pluralité des enjeux et des intérêts, partagés ou non, qui motivent les actions des professionnels. De façon complémentaire, elle nous a permis de prendre en compte les tensions et les principes qui structurent l'organisation des mondes de la musique et qui influencent l'ensemble de ces professionnels. Nous assumons le caractère non représentatif de ce travail. Celui-ci est compensé, selon nous, par une certaine cohérence dans le choix des personnes interrogées, chacune d'elles connaissant de manière intime et spécifique les deux organisations étudiées. Nous avons retranscrit fidèlement chaque entretien afin de les travailler sociologiquement.

Ces cinq catégories nous permettent de replacer chaque interviewé dans un cadre particulier, qui conditionne en partie la production de son discours. Bien que distinctes, certains professionnels peuvent passer de l'une à l'autre durant leur carrière.

2. Retour d'expérience de nos entretiens

Nous avons répertorié dans le tableau ci-après les deux méthodes appliquées à notre travail :

NOM DE LA MÉTHODE EMPLOYÉE	ACTIONS LIÉES A CELLE-CI
Entretiens compréhensifs : 22 entretiens	<ul style="list-style-type: none">- Prise de contact et présentation du travail de recherche par email ou téléphone,- Entretien structuré à l'aide d'une grille élaborée en amont,- Durée des entretiens : entre 45 minutes et 90 minutes- Retranscription des entretiens
Entretiens téléphoniques : 2 entretiens	<ul style="list-style-type: none">- Prise de contact et présentation du travail de recherche par email ou téléphone,- Entretiens structurés à l'aide d'une grille élaborée en amont,- Durée des entretiens : entre 30 minutes et 40 minutes- Retranscription des entretiens

Les lieux des entretiens sont dans chaque cas à la discrétion de l'interviewé. Si nous préférons rencontrer ces acteurs directement dans leur cadre de travail afin d'être immergé dans une atmosphère professionnelle, cela n'a pas toujours été possible :

- 13 entretiens ont été réalisés dans les bureaux des interviewés, situés sur leur lieu de travail,
- 7 entretiens ont été réalisés dans des cafés,
- 2 entretiens ont été réalisés au domicile des interviewés.

Il nous semble important de préciser que les personnes rencontrées dans le cadre de ces entretiens, et tout particulièrement celles exerçant la profession dont l'objet de notre recherche est l'étude, sont des professionnels aguerris des métiers des relations publiques. En tant

qu'interlocuteurs de haut niveau, ils sont charismatiques, très sollicités et sont habitués aux prises de paroles publiques, devant une variété d'interlocuteurs : journalistes, mécènes, salariés, artistes, abonnés, hommes politiques, chercheurs. Pour surmonter cette spécificité, nous avons adopté l'attitude inverse à celle décrite ci-après par Stéphane Beaud :

D'une certaine manière, une grande part du travail de l'enquêteur consiste dans l'entretien à annuler ou à faire oublier le sentiment de dépréciation de soi que peuvent éprouver les enquêtés, qui ferait d'eux, a priori, des locuteurs imparfaits.

Dans le cadre de ces entretiens, le jeune chercheur apprend d'un entretien à l'autre et doit « *s'imposer aux imposants* » (Beaud, 1996). Cette posture entraîne la nécessité d'adopter une démarche participative dans le déroulement de l'entretien, afin que l'interviewé (et le chercheur) puissent se libérer et dépasser une forme de « *langue de bois* » qui n'est, pour notre étude, pas intéressante.

L'entretien est un outil qui doit permettre au chercheur de tendre vers une interprétation des discours et des actions des interviewés. Il doit lui apporter un matériau suffisamment riche pour lui permettre de nourrir sa recherche. Il est une relation sociale, pas un recueil de faits ni de points de vue. Cette relation se construit tout au long de la conversation, au fil des interprétations que l'intervieweur fait du discours et des attitudes de l'interviewé, à chaud et sans recul possible. Les premières minutes de l'entretien, durant lesquelles l'interviewé et l'intervieweur se jaugent, sont particulièrement déterminantes. Nous avons débuté chacun de nos entretiens en demandant à l'interviewé de nous présenter sa biographie. Les récits des interviewés posent la question des modalités qui lient les hommes et la musique. Raconter son histoire est un processus qui est lié à l'estime que l'on a de soi. Chaque interviewé était libre de dire ce qu'il souhaite et d'interpréter un bilan artistique et une expérience professionnelle comme il l'entend, en fonction de critères plus ou moins subjectifs.

Nous avons construit nos entretiens en partant empiriquement de l'expérience des professionnels qui vivent la musique, en cherchant à reconnaître la compétence de ces acteurs non pas en leur proposant d'évoquer leur quotidien, mais plutôt en leur proposant de nous faire part de ce qui les intéresse dans leur métier. Nous ne cherchions pas à singulariser chaque cas particulier, mais à comprendre comment et pourquoi des acteurs se sont dirigés vers les métiers du secteur de la musique et de quelles façons ils construisent leur carrière. Un des objectifs visés était d'évoquer la passion de ces acteurs pour la musique, et le rapport entre

celle-ci et leur expérience professionnelle. Valoriser cet aspect permet à la personne interrogée de faire des liens entre des goûts, des convictions, des choix d'orientation et de carrière et ce que nous avons nommé avec eux « *les grands enjeux de la musique sérieuse* ». C'est aussi l'occasion pour elle de raconter des anecdotes, « *formidable révélateur[s] et analyste[s] de situations sociales* » (Beaud, 1996). Le but recherché dans nos entretiens est d'évoquer avec les professionnels la manière dont ces derniers pensent avoir joué un rôle dans la manière dont les gens écoutent la musique aujourd'hui, au concert. Comment la communauté des directeurs influence-t-elle le développement des mondes de la musique ? Quels sont leurs goûts ? Comment articulent-ils leurs goûts et leurs missions ? De quelles manières s'engagent-ils en faveur ou contre des orientations esthétiques, sociales et/ou politiques particulières ?

Chaque interviewé était libre de grandir l'interprétation de ses actions et de sa personnalité et de vouloir influencer le chercheur. Il convient de garder à l'esprit que chacun était en mesure de mettre en avant ou d'omettre et dissimuler des aspects de son parcours, et pouvait souhaiter embellir son histoire et certaines de ses actions. Ce risque est d'autant plus grand que les entretiens que nous avons menés ont tous été enregistrés, avec l'accord de chaque interviewé.

3. Plan de la thèse

Compte tenu de ce que nous venons de présenter, notre thèse vise à contribuer à la recherche au moins à deux niveaux. D'une part au niveau empirique, elle devra apporter une contribution en termes de matériaux et de phénomènes observés. Les directeurs sont des professionnels méconnus alors qu'ils constituent selon nous un maillon essentiel du fonctionnement des organisations musicales. Leur étude est délaissée au profit de celle des politiques culturelles, des publics, des mécènes et des artistes. D'autre part et de manière complémentaire, cette thèse devrait pouvoir contribuer à une meilleure connaissance des actions mises en place par les professionnels du secteur durant leur mandat et fournir des leviers d'action concrets pour les directeurs en devenir.

Ce travail est construit selon une approche historique¹² qui nous permet de montrer la lente transformation (plurielle, elle ne va pas dans un seul sens) de ce métier très particulier (difficile à définir, sans formation assurée, hétérogène) au fur et à mesure qu'il a pris plus d'importance. Elle nous permet d'organiser notre thèse sans découper en thèmes isolés les divers aspects des carrières que nous présentons (la formation de chacun comparée, le rôle de l'entregent et des relations, le rapport à la musique) afin de ne pas perdre de vue le plus important, c'est-à-dire ce que ces professionnels font au quotidien. Nous mettrons en avant les problèmes auxquels ils ont été confrontés et les moyens mis en place pour les régler ou non. Cette approche nous permet de présenter le recours des professionnels à des justifications variées (budgétaires, organisationnelles, musicales, liées à l'accès de publics divers ou nouveaux, ou à l'évolution du marché des vedettes). Les choix et critères de ces derniers sont définis au fur et à mesure d'une carrière et ne sont pas écrits en avance. En cela, ils ne répondent pas à une logique extérieure.

Notre partie historique retrace l'émergence et le développement de la profession afin de rendre compte des dynamiques dans lesquelles ceux qui l'exercent se sont engagés en faveur d'une idée de la musique, de leurs droits, de leurs rôles à jouer dans notre société. Cette mise en perspective est nécessaire afin de replacer le travail actuel des professionnels dans une histoire ancienne et de souligner le fait que d'un professionnel à un autre, des héritages, des influences, des affinités électives influencent le travail de chacun. Cette idée, sur laquelle nous reviendrons à travers notre thèse, est mise en pratique de manière exemplaire dans l'ouvrage de Boltanski, *Les Cadres* (1982).

Cette approche nous permettra de contextualiser les conduites et les actions des directeurs. Nous ne la considérons pas comme une avancée linéaire. Au contraire, nous avons tenté de décrire des configurations, à travers lesquelles des professionnels engagés en faveur de l'objet musical sont confrontés, dans un contexte particulier. Ce choix nous permet, d'une part de présenter la cohérence de certains parcours personnels, que nous avons choisi de raconter pour eux-mêmes, comme exemples, et que nous relierons également aux situations historiques qui influencent la manière dont les directeurs font leur travail au quotidien (le statut des théâtres,

¹² Notre approche historique n'a pas d'autres prétentions que celle d'être utile sociologiquement à notre recherche. Nous ne prétendons pas avoir fait nous-même œuvre d'historien, mais nous être appuyé sur de tels travaux pour soutenir notre enquête actuelle et l'inscrire dans une temporalité plus longue que celle du seul XX^e siècle.

le financement de ceux-ci, le lien au quartier, la politique de l'État). Nous mettons en avant l'influence de certains directeurs sur l'évolution de leur métier. En effet, ces derniers sont parfois à l'origine de changements importants du milieu, ou au contraire tentent de résister à ces évolutions. Dans tous les cas, plusieurs manières de voir et de faire ce métier se confrontent.

Conformément à une démarche pragmatique et afin de dépasser les réductions sociologistes et esthétisantes que nous avons présentées plus haut, nous avons tenté de concilier une approche liant dans l'analyse les mutations mutuelles du répertoire musical donné sur les scènes de concert et les actions des personnes qui participent à ces expériences musicales. Cette approche est notamment celle qui est proposée par Joël-Marie Fauquet et Antoine Hennion dans leur ouvrage traitant de *La grandeur de Bach* (2000). Influencé par ces travaux, nous nous sommes efforcé de lier les formes de construction de la musique comme répertoire historique et le lent mouvement de consolidation et de formalisation de compétences propres, celles du directeur et celles de l'auditeur. La personne exerçant le métier inscrit son action dans une communauté et se transforme avec elle. Une telle démarche nous a permis d'envisager l'objet musical à travers le développement des lieux dans lesquels nous l'écoutons.

La première partie de la thèse étudie la construction sociohistorique des dispositifs institutionnels qui encadrent la profession de directeur de salle de concert. Elle retrace l'émergence et la consolidation d'une permanence musicale à Paris. Présenter les mécanismes ayant permis l'émergence des mondes de la musique et du métier nous permettra dans un second temps de replacer les créations, au début du XX^e siècle, du Théâtre des Champs-Élysées et de la Salle Pleyel, dans un mouvement de développement de ces mondes et d'irrigation musicale. **Le chapitre 1** retrace la construction des mondes de la musique sérieuse et des premières formes de concert qui structurèrent ceux-ci avant 1789, des Académies royales aux premiers salons musicaux. Pour comprendre la manière dont l'objet musical a lentement dépassé le cadre privé pour trouver une place légitime dans le concert public, le **chapitre 2** analyse les mouvements d'institutionnalisation des concerts au XIX^e siècle et donne de nombreux exemples ayant permis cette évolution.

Notre seconde partie présente le contexte dans lequel les deux organisations dont traite notre thèse, la Salle Pleyel et le Théâtre des Champs-Élysées, ont été créées et ont trouvé une place centrale dans la vie musicale parisienne du XX^e siècle. Le **chapitre 3** reviendra alors sur les raisons qui ont poussé Gabriel Astruc et Gustave Lyon à s’engager pour permettre à ces deux organisations d’exister. Nous décrirons l’évolution de ces deux salles dans les mondes de la musique, depuis leur fondation jusqu’à la mise en place de nouvelles formes de gouvernance, à la fin du XX^e siècle. De manière complémentaire, notre **chapitre 4** nous permettra de mettre en avant la double mutation – de l’organisation TCE et du métier de directeur de celle-ci – qui s’opère durant les années 1980. Sous l’influence de la Caisse des dépôts, cette période marque l’émergence du directeur-polyvalent. Ce professionnel joue un rôle croissant dans la programmation musicale de l’organisation qu’il dirige, mot renvoyant à la fois à des enjeux artistiques, économiques et culturels.

Notre troisième partie nous permettra de montrer les mouvements – non achevés – de complexification, d’institutionnalisation et de professionnalisation de ce métier. Ceux-ci s’opèrent en parallèle à un retournement des perspectives adoptées à son égard : l’appropriation par l’État et ses agents des problématiques culturelles après 1945. Cette mutation transforme les manières de travailler et donne aux professionnels la possibilité de s’engager en faveur des grandes orientations des politiques publiques de la musique. Notre **chapitre 5** montrera les manières dont ces professionnels s’engagent et s’investissent pour rendre plus légitimes les mondes de la musique et les causes qu’ils défendent. Mettant en avant des compétences identifiables en mesure de répondre aux attentes des pouvoirs publics, la communauté des directeurs, à travers les actions de ses membres, modifie le rôle qui lui est imparti en homogénéisant les pratiques professionnelles. Enfin, notre **chapitre 6** décrira les nouveaux enjeux de la politique musicale de l’État et de la Ville, et la façon dont ceux-ci stimulent le métier. Malgré le dynamisme des programmes symphoniques proposés à la Salle Pleyel et au TCE notamment, l’infrastructure adaptée à la musique symphonique à Paris fait l’objet de critiques anciennes. Entre l’inauguration de la Salle Pleyel en 1927 et celle de l’Auditorium de Radio France fin 2014 – quelques mois avant celle de la Philharmonie de Paris – aucune salle de concert dédiée à la musique symphonique n’est construite à Paris. Nous montrerons comment, dans un contexte de cristallisation de tensions visant les politiques publiques de la musique, les directeurs des organisations Salle Pleyel et TCE ont défendu des projets complémentaires et ont contribué aux évolutions de la vie musicale.

Celles-ci, notamment la construction d'un auditorium symphonique sur le site de La Villette, ont bien sûr eu une grande incidence sur les deux organisations dont traite notre thèse.

Nous verrons en conclusion comment notre recherche a mis en lumière le travail de certains professionnels des mondes de la musique, avant d'envisager des perspectives futures de recherche visant à approfondir cette étude.

PARTIE 1

Approche historique de la constitution de la profession de directeur de salle de concert : une présentation de la pratique du concert à Paris et de ses premiers représentants

La création de la profession de directeur de théâtre et de salle de concert, ainsi que les mutations qui ont fait évoluer celle-ci jusqu'au début du XX^e siècle sont le résultat d'une histoire que, sur le cas musical, nous souhaitons retracer dans cette première partie. Structurée autour de deux chapitres, nous proposons une histoire du métier, depuis son émergence au XVII^e siècle pour arriver aux inaugurations des deux organisations qui nous intéressent : la Salle Pleyel et le TCE. Notre approche historique de la construction de cette profession soulignera l'indétermination relative qui la caractérise¹³. Elle constitue un préalable nécessaire pour comprendre les raisons qui ont permis aux organisations étudiées d'être créées au début du XX^e siècle puis dirigées.

Nous montrerons qu'au cours de l'histoire, les prérogatives et les missions confiées à ces acteurs n'ont cessé de se transformer. Les évolutions historiques d'un métier et d'un objet ne sont pas réductibles à une addition de facteurs causaux. Bien au contraire, elles sont sujettes à des effets imprévisibles. Elles prennent des formes plurielles en fonction des contraintes liées aux caractéristiques de l'organisation dont le directeur a la charge. Nous verrons que lors de la création du métier, des missions touchant à l'artistique ou à l'administratif sont intimement liées et sont portées par les mêmes personnes, sans distinction. Le professionnel peut bénéficier d'un privilège, être le propriétaire ou le gestionnaire d'un lieu de diffusion, tout en étant en charge de la direction d'une troupe de comédiens ou d'un ensemble de musiciens. En tant que gestionnaire, ses missions sont liées à la production d'un spectacle. En tant que responsable d'une troupe ou d'un groupe d'artistes, elles prennent une forme différente et sont définies par la réalisation d'un projet artistique qui doit être monté et proposé à un public. Le directeur est alors directement impliqué dans les processus de création et est à cet égard le garant et le responsable de la création artistique. Pour ces raisons, nous verrons que les contours sociologiques et juridiques qui l'encadrent sont relativement flous.

La forme du concert prend son essor de manière embryonnaire autour du souverain, au XVII^e siècle, parmi ses cercles les plus proches (**chapitre 1**). Il s'engage, intellectuellement et économiquement, en faveur de l'objet musical. Autour de lui, des courtisans aux motivations multiples ne font pas la différence entre des mondanités, un jeu social et des plaisirs divers. Guidés par une conviction et le souhait de se distinguer, ces différents acteurs élaborent avec

¹³ Celle-ci, de nos jours toujours en train de se faire, n'est pas écrite en avance.

des fortunes diverses des nouvelles manières de faire et d'entendre la musique, résultat provisoire d'un tissu hétérogène de relations singulières, sans cesse éprouvées et transformées. Traduisant une volonté de tenir son rang, ce processus favorise le développement de nouvelles formes de loisirs, artistiques et intellectuelles. Avec elles, les mécènes apprennent peu à peu à parler avec éloquence des objets aimés, se retrouvent entre soi pour établir de nouvelles civilités (Elias, 1974).

Un milieu qui n'existait pas jusqu'alors se dessine peu à peu sous l'impulsion donnée par des mécènes qui paient, jugent, sélectionnent, élaborent un discours critique portant sur la pratique et l'écoute de la musique. C'est cette impulsion qui est à l'origine de la constitution des mondes de la musique sérieuse au XVII^e siècle, selon l'expression d'Howard Becker (1988). À travers ces mondes en gestation, la profession de directeur prend son essor en France, en parallèle à la création des Académies royales – qui institutionnalisent le savoir et les processus de création – et à la multiplication des salons qui permettent de faire du concert une forme de sociabilité particulière. Les formes du concert ne sont pas homogènes. Elles sont multiples et se structurent autour de deux catégories qui s'influencent mutuellement : les concerts publics et les concerts privés. L'argument que nous défendrons est que l'engagement des pionniers de la profession ne peut pas être opposé à leur effort de se différencier ou du goût de l'ostentation sociale, mais lié à lui.

Le courtisan travaille l'image qu'il souhaite donner au roi. Pour cela il apprend à aimer ce que ce dernier aime, en fonction de codes mondains et de jeux de séduction. Le mécénat musical sous l'Ancien Régime fait apparaître une forme embryonnaire de la figure du musicien amateur. L'art musical est un moyen qui donne au mécène la possibilité d'accéder à une place enviée dans la hiérarchie des gens de qualité. Cette démarche, qui participe d'un long apprentissage faisant de la musique un objet d'attachement, permet aux mécènes de prouver à leurs pairs qu'ils sont de grands hommes du monde. Cette course au prestige et à la grandeur reconnue crée la possibilité d'œuvres de qualité. L'effet ostentatoire recherché, en plus de souligner le rang et la fortune, produit la qualité de l'objet musical. Nous verrons que dans la société de cour, la recherche du prestige a comme résultat la production d'un objet musical plus qualitatif et pure, qui renforce la grandeur du mécène. Le travail de Veblen nous permet de comprendre les motivations des mécènes d'Ancien Régime et de les interpréter selon une double logique. La dépense consentie doit être importante et souligner certaines

valeurs liées au mérite de l'aristocratie. La recherche ostentatoire du luxe permet de créer les conditions de la qualité des œuvres et des expériences.

Nous insisterons sur le fait que c'est sur ce terreau que la profession de directeur de salle de concert prend son essor à Paris. Le lent et complexe mouvement d'institutionnalisation et de professionnalisation que cette histoire tentera de souligner, est le résultat du travail entrepris en faveur de la diffusion de la musique par des acteurs dont nous présenterons certains des parcours. Dans un premier temps, ces derniers à la cour agissent sans faire de différence entre des mondanités, un jeu social et une nouvelle forme de plaisir induit par la musique. Élaborer et formaliser des critères de goûts en mesure de juger et hiérarchiser les choses rares – comme l'écoute de la musique au concert – est un phénomène circulaire, non fini. Issus de la plus haute aristocratie, ces mécènes modèlent et théorisent l'objet musical qui les modèle en retour, en utilisant toutes les formes possibles autorisées par les modes et les goûts : la pratique d'un instrument, la fréquentation des concerts publics, semi-publics et privés, l'engagement en faveur ou contre des orientations esthétiques, la création ou le soutien à des institutions de diffusion aux formes variées. Certains de ces acteurs deviennent lentement, au cours des décennies, des professionnels du spectacle. Les mutations de la vie musicale ne peuvent être dissociées, comme le démontre William Weber, des évolutions politiques, artistiques et économiques de la société dans laquelle elles se développent (2008).

La figure centrale de la vie musicale d'Ancien Régime est l'homme de goût, oisif, cultivé, aux loisirs distingués. Nous verrons comment elle prend une nouvelle inflexion suite à la Révolution et pourquoi elle se transforme tout au long du XIX^e siècle (**chapitre 2**). L'objet de ce second chapitre sera de décrire, à travers des exemples concrets d'organisations originales de concerts au XIX^e siècle, le complexe mouvement de développement de la musique comme forme artistique plus autonome et l'engagement des acteurs le faisant advenir. Comment les organisateurs de concerts articulent-ils leurs actions autour deux systèmes, académiques et commerciaux, qui stimulent ensemble la vie culturelle en favorisant l'émergence d'un marché de la musique ?

Après 1789, de nouveaux acteurs s'engagent afin d'organiser des concerts. Avec eux, la valeur artistique devient une valeur marchande. Certains d'entre eux travaillent afin de prendre lentement en main l'organisation de la musique, et font évoluer à la fois les concerts

publics et privés, en réaction à ce qui se fait dans les grandes institutions. Sous l'influence du très récent Conservatoire, le statut libéralisé du musicien évolue lentement vers le professionnalisme, entraînant une mutation des goûts et des pratiques des musiciens comme des auditeurs. Lentement un goût pour la musique s'affine et devient de plus en plus exigeant (Fauquet, 1986).

Dans un contexte d'accroissement du nombre de spectacles sur un marché de la musique concurrentiel, des modes de gestion plus complexes liés à l'émergence du statut de star et à l'internationalisation des tournées de ces derniers entraîne une lente professionnalisation du métier de directeur. Les deux grandes missions du métier – direction artistique et gestion d'un lieu ou d'une troupe – qui s'entrecroisaient au début de notre histoire se différencient de plus en plus et sont, plus que par le passé, exercées par des professionnels distincts. Certains de ces acteurs sont confrontés, durant leurs parcours, à des résistances nombreuses qu'ils doivent contourner. Défendant un véritable esprit d'entrepreneur, ils élaborent des projets novateurs, aux formes multiples, qui influencent l'histoire culturelle.

Nous verrons comment ces projets ont permis de faire évoluer, de façon très novatrice, la manière de concevoir des programmes de concert. Leurs organisateurs placent peu à peu la musique ancienne dans un répertoire canonique qui est légitimé intellectuellement et politiquement par le public très étroit qui fréquente ces institutions. À partir des années 1860, certains d'entre eux défendent un projet militant, à la fois esthétique et culturel. Ils permettent à un public plus large, principalement constitué de petits bourgeois, d'écouter de la musique savante et de se familiariser avec la pratique du concert public. Enfin, en obtenant une subvention marginale de l'État, certains d'entre eux placent le concert, sur le modèle de l'Opéra, dans l'ère de l'institutionnalisation et touchent un public plus nombreux. Nous verrons que l'émergence de la III^e République, après 1870, et la mise en place pérenne de la république ne viennent pas vraiment transformer le rapport entre l'État et les musiciens (Pasler, 2015).

Chapitre 1. De l'émergence des Académies royales aux salons musicaux : pluralité des formes de concert et sociabilité particulière

A. Émergence et constitution des mondes de la musique sérieuse sous l'Ancien Régime

1. Le développement de l'Académie royale de musique comme forme d'administration de la musique : l'émergence du concert public à Paris

La forme du concert prend son essor de manière embryonnaire autour du souverain, au XVII^e siècle, parmi ses cercles les plus proches. Ce dernier s'engage, intellectuellement et économiquement, en faveur de l'objet musical. Cet engagement stimule les rapports entre les artistes et leurs protecteurs, et découle d'une évolution initiée quelques siècles plus tôt, dans les mondes de la peinture.

Dans son ouvrage *L'artiste et la cour* (1989), Martin Warnke analyse les rapports, nombreux et complexes, qu'entretenaient les artistes et leurs commanditaires entre les XIII^e et XIV^e siècles. L'autonomisation de la conscience artistique, qui permet à l'artiste de s'émanciper de son attachement à l'artisanat et aux corporations, résulte, selon l'auteur, des jeux de pouvoir et d'influences structurant la société de cour. Ceux-ci sont symbolisés par les mécanismes de soutien à l'artiste qui prennent la forme d'une promesse de loyauté :

Avec l'engagement à long terme et à vie d'un serviteur de la cour, son savoir-faire personnel devenait partie intégrante de l'allégeance au prince. La commission rétribuait davantage une vertu qu'un travail accompli. La vertu est cette faculté personnelle, cette virtualité subjective qui peut être encouragée ou stimulée mais non pas payée. La vertu est un don naturel inaliénable, qui mérite une rétribution indépendante de l'opus, de son expression artistique. L'artiste qui s'engageait à la cour voyait son talent artistique considéré comme une faculté exceptionnelle, comme une vertu, digne de soutien avant toute preuve pratique et artisanale. La commission due à l'artiste était l'expression matérielle de « *l'amitié* » et de la libéralité que ces vertus méritent (1989, p. 177).

L'originalité et l'intérêt de cette analyse résident dans le fait qu'elle considère la cour comme un endroit offrant aux artistes une plus grande liberté que celle offerte par les guildes :

corporations strictement réglementées. À la cour, l'artiste peut obtenir une nouvelle reconnaissance de la part du prince qui prend lentement conscience de la rareté du savoir-faire de l'artiste et de la valeur de son travail. Ce processus modifie le rapport entre ces acteurs. Dès lors, ce sont les princes et la plus haute aristocratie qui élaborent, à travers la création d'institutions, un nouveau regard sur les œuvres d'art. « *À la différence des commanditaires individuels, les institutions représentent des instances de médiation où s'organisent une pluralité de besoins, de normes, de stratégies* » (1989, p. 4). Le rôle de ces acteurs dans les processus de création des œuvres se renforce durant les décennies qui suivent.

Dans son ouvrage intitulé *L'œil du Quattrocento*, Michael Baxandall évoque l'influence du mécénat princier au XV^e siècle sur le développement de la peinture, en présentant le mécène comme « *un agent actif, déterminant, pas nécessairement bienveillant* » (1985, p. 9). Cet ouvrage s'intéresse essentiellement à la peinture religieuse commandée par l'église. Il met en lumière les liens entre les logiques de production des œuvres et celles de la réception de celles-ci par les mécènes et les publics. L'œuvre d'art produite par le peintre est le résultat d'une relation sociale ambiguë entre l'artiste et son commanditaire. S'influçant mutuellement, ils touchent, comprennent, mémorisent et modifient ensemble les critères de jugement des œuvres. En considérant le mécène comme un acteur qui souhaite établir une relation particulière avec d'autres acteurs, l'auteur met en avant la relation hétérogène du mécène et de l'artiste. Le premier voit son regard se former. Il modifie dans le même temps les contraintes qu'il impose à l'artiste. En agissant ainsi, il reconnaît que la valeur de l'œuvre picturale est explicitement liée à la valeur de l'artiste. Le second tente de répondre aux goûts et aux critères culturels des premiers. Cette relation influence le développement des formes esthétiques au XV^e siècle et a une incidence sur l'évolution de « *l'œil* » des mécènes et des artistes.

L'apport de ces deux ouvrages nous permet de percevoir la lente et complexe évolution qui s'opère au XVI^e siècle dans les mondes de la peinture. L'influence des guildes diminue au profit d'une nouvelle mais relative valorisation de la singularité de l'artiste. Les compétences des artistes sont toujours rigoureusement encadrées par des règles strictes, mais une nouvelle conception de l'art, influencée par l'idée des Beaux-arts, prend lentement son essor et ses distances par rapport aux anciennes corporations. Cette transformation est à l'origine d'une évolution d'ordre institutionnel. Giorgio Vasari (1511-1574) crée la première Académie

artistique à Florence, en 1562. Avec ce mouvement, les artistes se réunissent entre pairs et travaillent à l'élaboration d'une représentation charismatique et intellectuelle de leur statut. Au sein des Académies, des confrontations esthétiques entre artistes ont lieu, au sujet de leurs oppositions de techniques et de leurs conceptions de la beauté. Avec elles, les artistes sont constitués en corps et travaillent à l'élaboration d'un canon esthétique. Cette mutation permettra la naissance de la critique d'art au XVIII^e siècle, corollaire de la naissance des idéologies artistiques, qui envisage l'art comme n'étant plus défini par son utilité pratique mais par sa beauté, sa rareté et son luxe. Ce cheminement n'est pas linéaire et annonce ce qui deviendra une constante de certains grands mécènes, à savoir la volonté d'affiner un goût, tout en favorisant une plus grande qualité des choses et des œuvres. Voici l'argument que nous défendrons ici.

C'est à partir du XVII^e siècle que la musique occupe à la cour une place de plus en plus importante. Louis XIII (1601-1643) fixe le nombre des violons de la chambre en 1618 et est à l'origine des « *vingt-quatre violons du roi* » qui sont chargés d'accompagner les nombreux ballets de cour. En mobilisant régulièrement le travail de ces musiciens, le monarque donne à ces derniers la possibilité de favoriser la formalisation d'un style et d'un répertoire au service du ballet. De façon complémentaire, sous l'impulsion donnée par Mazarin (1602-1661), les occasions à Paris d'entendre la musique italienne – telles que certaines œuvres de Luigi Rossi (1597-1653) et Francesco Saccati (1567-1623) – sont plus nombreuses. En tant que Surintendant de l'éducation, il est en charge de sensibiliser le futur Louis XIV (1638-1715) aux arts¹⁴. L'influence italienne dans la société de cour royale est alors très importante, à l'image des musiciens qui enseignent au jeune roi la danse, le luth et la guitare. De 1653 à 1661, les nombreux ballets que Lully va composer lui permettent peu à peu de se rapprocher du jeune monarque et de renforcer sa position de musicien à la cour. Au service des grands, Lully tisse une relation fine avec le souverain qu'il fréquente intimement en travaillant avec lui les ballets qu'il compose et dans lesquels le monarque danse de nombreux rôles. Compositeur et danseur, il est le précurseur de l'orchestre classique et le fondateur des « *petits*

¹⁴ Le roi développe une aptitude à parler avec éloquence de certains sujets, comme le laisse penser l'extrait suivant : « *Il parle de tout, aussi bien d'affaires que de guerre, de bâtiments, de dessins et de musique, mieux encore qu'un ministre, un architecte, un mathématicien, et que Lully lui-même, qui est Florentin et le premier compositeur de notre époque* » (Primi Visconti, citation empruntée à Jérôme de La Gorce, in Duron, 2009, p. 105).

*violons du roi*¹⁵ ». Louis XIV lui permet de créer un orchestre autonome par rapport aux vingt-quatre violons. La qualité des interprétations de celui-ci est unanimement reconnue. Le parcours de celui qui va peu à peu régenter la vie musicale royale a notamment été étudié par Jérôme de la Gorce (2002). À partir des années 1660, il coopère avec Molière dans la création de nombreuses comédies-ballets. Il s'impose comme le musicien le plus influent à la cour : travaillant dans un premier temps pour faire briller le monarque à travers des ballets, son style évolue lentement vers la comédie-ballet puis vers la tragédie lyrique.

C'est avec Louis XIV que le mécénat royal rayonne et que les Académies royales se structurent¹⁶. En 1661 Colbert (1619-1683) succède à Mazarin et est nommé Intendant des Finances. Le 17 août 1661, le jeune monarque assiste à une fête somptueuse donnée par Nicolas Fouquet (1615-1680), le surintendant des Finances du Royaume dans son château de Vaux-le-Vicomte. Il sera arrêté quelques jours plus tard. Ce dernier est alors considéré comme l'un des mécènes les plus influents. Plusieurs artistes sous sa protection participent à la fête : « *l'architecte Louis Le Vau, le peintre Charles Le Brun, le jardinier André Le Nôtre, mais aussi le comédien Jean-Baptiste Poquelin dit Molière et le danseur, chorégraphe et compositeur Pierre Beauchamp (...). Tous allaient se retrouver au service du roi* » (Baumont, 2007, p. 25).

Dès 1663, le monarque s'entoure à Versailles de nouveaux sous-maîtres de musique pour la Chapelle royale, Henry Du Mont, Pierre Robert à qui il faut associer Lully (Baumont, 2007, p. 61). Il engage tout au long de son règne, « *à la suite d'un exigeant et patient travail de recrutement auquel le monarque aimait à participer en écoutant les candidats* » de nombreux musiciens et compositeurs (Baumont, 2007, p. 66). Les activités musicales sont liées à des

¹⁵ Cette formation est unique et joue un rôle important dans le développement de la musique instrumentale. En effet, selon Ledent, « *en élevant le violon au rang d'instrument primordial de l'orchestre, Lully formule ces trois grands principes : le soin de jouer juste, l'uniformité du maniement de l'archet chez tous les membres de l'orchestre, et la nécessité de bien connaître et garder les mouvements de chaque pièce* » (2009a, p. 135).

¹⁶ Durant une période où les grandes expéditions ainsi que les travaux des scientifiques - Galilée (1564-1642), Pierre Gassendi (1592-1655), Johannes Kepler (1571-1630), René Descartes (1596-1650), Marin Mersenne (1588-1648) – et des artistes posent de nouvelles questions, les arts et la connaissance doivent être encadrés et structurés pour servir la monarchie. Sont créées successivement l'Académie Française en 1635, l'Académie royale de Peinture et de sculpture en 1655, l'Académie royale de Danse en 1661, la Petite Académie qui deviendra en 1663 l'Académie des Inscriptions et des Belles Lettres, l'Académie des Sciences et l'Académie de France à Rome en 1666, l'Académie royale d'Architecture en 1671, la Comédie Française en 1680.

moments particuliers, à la chasse ou à l'église, durant les repas et les fêtes, pour les naissances et les mariages. La musique est un objet de plaisir pour le monarque dans son « particulier ». Elle est aussi « *objet de sa propre représentation dans le cérémonial de cour* » (Duron, 2009, p. 16). Jean Duron a montré que le comportement du roi vis-à-vis de la musique est celui d'un spectateur, contrairement au ballet et à la danse : « *et dans cette posture du roi auditeur éclairé, silencieux, chacun (musiciens et courtisans) guette la moindre de ses réactions tout au long de l'œuvre* » (2009). Dans ce contexte favorable à la création, le musicien « *libéré de toute contrainte contingente peut donner plus librement cours à son imagination* » et élaborer un travail artistique plus complexe. Durant son règne, les esthétiques musicales évoluent considérablement avec l'apparition de nouvelles formes telles que le grand motet et la tragédie lyrique¹⁷ (Duron, 2009, p. 16). Alors que les canons de la musique italienne se développent en Europe, la France parvient à formaliser un canon de la musique française. Le développement de ces activités musicales est stimulé par un double mouvement concomitant que nous allons décrire, la création en 1669 de l'Académie royale de musique, et l'influence croissante de la cour à Versailles et de la sociabilité qu'elle induit.

La création des Académies royales donne à la musique, en France, une nouvelle importance. Participant d'une civilisation des mœurs au sens entendu par Norbert Elias (1991), cette pratique de soutien aux artistes se développe selon un principe monopolistique encadré par des privilèges. Sous l'égide de Colbert, Louis XIV rassemble autour de lui une richesse ostentatoire – des commissions d'experts et un vivier de talents – et montre à l'aristocratie qui l'entoure la voie à suivre pour tendre vers un gain de grandeur, entraînant les honneurs. En réunissant dans ce projet d'organisation et d'institutionnalisation de la connaissance différentes parties prenantes choisies pour leurs compétences, les Académies royales font rayonner le monarque, qui se distingue par son goût jugé libéral, novateur et raffiné (Apostolidès, 1981). Avec elles est élaboré un système monopolistique de formation, de sélection et de consécration des artistes. Incarnant un modèle esthétique à suivre, elles confèrent de larges moyens juridiques et pécuniaires aux artistes choisis qui peuvent élaborer et diffuser leurs œuvres dans des conditions favorables. Elles créent une sociabilité académique qui met en place les normes et les règles à suivre : le monarque gagne à honorer

¹⁷ Le succès de Lully n'empêche pas le roi d'être attentif au travail des autres compositeurs. Selon Jean Duron, trois compositeurs sont particulièrement influents dans ces évolutions esthétiques, Jean-Baptiste Lully, Henry Du Mont et Pierre Robert.

un artiste exceptionnel. A contrario, elles contraignent ceux qui, trop ambitieux ou originaux, s'en éloignent en utilisant la censure et les contraintes financières et juridiques pour brider certaines initiatives. Comme l'évoque Rémi Caron, avec la création des Académies royales, l'histoire de l'Ancien Régime devient celle de « *souverains conscients de devoir protéger, subventionner, et certes régir* » les processus de création artistiques et intellectuels (1989, p. 13).

Constituée d'un orchestre, d'un corps de ballet attaché à l'Académie royale de danse, et d'une troupe de chanteurs, l'Académie royale de musique est créée en 1669 à Versailles. Elle représente une avancée idéologique de la part du royaume qui s'engage à reconnaître et soutenir la diffusion de la musique, notamment par le biais de l'Opéra. Avec elle, le développement de la création musicale devient intimement lié à ces canaux de diffusion et aux lieux adaptés à l'accueil des aristocrates se regroupant pour jouer ensemble et écouter de la musique (Caron, 1989, p. 66).

Le poète Pierre Perrin, qui a écrit le livret de *Pomone*, peut être considéré, avant Lully, comme le premier directeur de salle de concert en France. Il obtient, par lettres patentes, la direction de l'Académie de musique, organisation à la gestion complexe¹⁸. Il l'apprendra à ses dépens et sera incarcéré à la Conciergerie en août 1671 pour une mauvaise gestion de celle-ci. Une année plus tard, « *alors qu'on témoigne à Paris d'un goût croissant pour les spectacles chantés et dansés qui donneront bientôt naissance à la tragédie lyrique* » (Agid, Tarondeau 2006, p.9), c'est Lully qui en prend la tête, au moment où cette organisation devient royale. Lully dirige l'Académie royale de musique comme un chef d'entreprise et réussit des opérations lucratives grâce à l'écriture de nombreuses pièces réservées exclusivement à l'Opéra dont il a la charge¹⁹. Dès 1673, cette organisation dispose d'une salle à Paris, au Palais Royal. Les œuvres lyriques ayant été montées à la cour sont donc également jouées à Paris et inversement. Influencé par les esthétiques ultramontaines mais souhaitant s'en démarquer pour faire briller le monarque et produire un art officiel, Lully stimule l'opéra français, genre

¹⁸ L'ouvrage de Jérôme de la Gorce *L'Opéra à Paris au temps de Louis XIV* (1992) met notamment en avant le fait que dès la mort de Lully, cette organisation est difficilement gérable.

¹⁹ Agid et Tarondeau expliquent cette réussite unique dans l'histoire de l'Opéra de Paris, et rare dans le secteur de la musique vivante, en relevant cinq facteurs de succès : les œuvres sont composées pour le roi et données à la cour ; leur faste est lié à celui de la cour ; afin de compenser les coûts des représentations à la cour, Lully est autorisé à présenter dans un second temps ses pièces à Paris à titre onéreux. Enfin, Lully dispose de son propre théâtre (Cameron, Tobelem, 2013, p. 122).

musical influencé par le théâtre et qui place au cœur de son esthétique le texte en donnant une nouvelle importance à la prosodie. La tragédie lyrique est créée à travers l'Académie royale de musique et est entièrement tournée vers la grandeur du roi (De La Gorce, 2002).

En tant que directeur de cette institution, il obtient un privilège, c'est-à-dire une décision qui émane du roi et qui lui donne un monopole dans le domaine musical qui vaut pour la France entière. Ce monopole organise en France, selon le mot de Depambour-Tarride, « *la dictature de l'Académie sur les autres théâtres dont les spectacles étaient musicaux* » (Dufourt, Fauquet, 1987, p. 37). Ce compositeur est pourtant largement critiqué à l'image de la cabale qui s'organise à Paris en 1774 suite aux représentations d'*Alceste ou le triomphe d'Alcide*, annonçant les luttes et conflits esthétiques à venir opposant les anciens et les modernes (Baumont, 2007, p. 49). Dans ce contexte, le roi à Versailles marque son soutien à Lully et Philippe Quinault son librettiste en programmant leurs œuvres.

En parallèle au développement des Académies royales, l'importance croissante de la cour et des moments de sociabilité qu'elle induit donne à la musique une nouvelle importance. Elle glisse peu à peu de l'appartement du roi, vers ceux de la famille royale. S'ils sont peu nombreux à pouvoir l'écouter, ces privilégiés profitent d'une éducation musicale unique à cette époque. Ils forment, d'une certaine manière, parmi la plus haute monarchie, une nouvelle génération de mécènes prêts à s'engager en faveur de la musique. Afin d'éviter les anachronismes, il nous semble important de préciser que pour eux la musique n'est pas une fin en soi mais un moyen de souligner la grandeur du monarque tout au long de la journée. Établissant un pouvoir absolu et de droit divin, Louis XIV s'entoure à la cour d'hommes brillants²⁰, ambitieux, issus des classes moyennes. Il écarte « *la haute noblesse de ses conseils, pensionne savants, poètes, artistes* » (Fiaschi, 1997).

Même s'il organise durant son règne un vaste programme de développement architectural à Paris²¹, il s'installe définitivement à Versailles en mai 1682, emmenant à sa suite les grandes

²⁰ À la cour, les artistes sont des serviteurs et les courtisans sont des nobles.

²¹ Durant le règne de ce roi un vaste programme architectural est mis en place : en plus des agrandissements de Versailles sont élevés à Paris les Invalides, la Salpêtrière, la Place Vendôme, la place des Victoires, le Pont Royal, la Colonnade du Louvre, le Grand Trianon...

élites parisiennes : plusieurs centaines de princes, ministres, officiers, courtisans, gardes accompagnent avec leurs familles le roi à Versailles et composeront son entourage²².

Devenue le lieu et le centre de toutes les décisions, de toutes les innovations et de toute la grandeur française, la Cour se donnait à elle-même et au reste du pays l'image de la vérité et de la puissance. Mais aussi l'idée de toutes les vanités (Duhamel, 1994, p. 119).

Durant son règne, Louis XIV engage avec constance « *des dépenses extraordinaires* », dédiées à l'organisation de fêtes à Versailles (Duron, 2007a). Il étoffe ses effectifs de musiciens de manière inégalée en Europe, choisit ces derniers avec soin²³ afin qu'ils lui apportent « *la plus belle marque visible de magnificence, de puissance et de grandeur* » (Duron, 2007a). De nombreux musiciens évoluent par exemple à côté du monarque : Cavalli, Lorenzani, Destouches, Lalande, Marais, Couperin, Philidor qui est en charge de la bibliothèque musicale. Entre eux à la cour, « *la concurrence y était rude mais l'émulation stimulante* » (Baumont, 2007, p. 145). La musique de cour est selon Jacques Rigaud « *hautement politique* » car elle joue « *un rôle capital dans l'expression même du pouvoir monarchique et dans sa mise en scène* » (in Bardez, Donegani, Mahiet, Moysan, 2011, p. 32). Comme l'évoque Annick Fiaschi, la musique « *n'est ni un spectacle gratuit, ni un luxe inutile, elle sert avant tout à montrer la magnificence royale et par là-même à imposer la grandeur du pouvoir du monarque* ». Elle est aussi au service de « *l'œuvre diplomatique du roi* ». En devenant « *objet de propagande qui affirme la grandeur et la puissance des Bourbons. (...) Tout cela fait autant pour le roi et la réputation de la nation qu'une bataille gagnée, qu'une province occupée. À chaque nouvelle alliance politique, le roi envoie ses musiciens qui, installés dans les cours étrangères, formeront ces nations au goût français* »²⁴. Dans ses mémoires, Louis XIV évoque ce point en soulignant le fait que si les grandes fêtes données à la cour, et les dépenses qu'elles engendrent, peuvent être considérées comme superflues, elles font sur les invités « *une impression très avantageuse de magnificence, de puissance et de grandeur (...) et fait juger avantageusement, par ce qu'on voit de ce qu'on ne voit pas* »

²² En 1744, ce sont environ 10000 personnes qui vivent à Versailles (Duhamel, 1994, p. 118).

²³ À la cour, la panique de n'être pas à la hauteur force à investir afin de s'entourer des artistes et de progresser à leur contact. Cette course au prestige et à la grandeur reconnue crée en effet la possibilité d'œuvres de qualité. Les musiciens choisis obtiennent des fonctions et des rémunérations importantes, à l'image de François Couperin (1668-1733) qui est en charge de l'apprentissage du clavecin auprès des enfants du roi. En 1692, ce sont plus de 300 personnes qui œuvrent autour de la musique du roi (Hennebelle, 2009, p. 50).

²⁴ Annick Fiaschi, *La musique en France dans la seconde moitié du XVII^e siècle : instrument du pouvoir politique et religieux* (1997).

(Citation empruntée à Jean Duron, 2007a, p. 51). Durant le règne de ce roi, « *la cour apprenait, chantait, jouait et écoutait tout à la fois. Travail et amour – parfois – s’enrichissaient d’un goût sur et d’un don réel* » (Baumont, 2007, p. 108).

Afin d’éviter les anachronismes, Marc Fumaroli nous met en garde et nous invite à « *nous livrer à une difficile ascèse d’imagination historique et nous représenter ce « public de Grands » en oubliant « le grand public » des sociétés modernes* » (Mesnard, Mousnier, 1985, p. 5). Le courtisan travaille l’image qu’il souhaite donner au roi. Pour cela il apprend à aimer ce que ce dernier aime, en fonction de codes mondains et de jeux de séduction. Comme l’évoque Alberto Ausoni :

Sous Louis XIV, les stratégies de politesse, en introduisant cette élégance et galanterie qui figurent à l’époque comme les plus brillantes qualités de l’esprit français, doivent marquer ce qui sépare l’aristocratie de la frange des parvenus, et préserver cette élite des tendances centrifuges et des tensions polémiques envers le système absolutiste (Duron, 2007a, p. 1).

Ce basculement est le fruit d’une motivation politique qui permet au souverain de prendre l’ascendant sur la noblesse tout en modifiant les fonctions de l’étiquette afin de promouvoir ce que Norbert Elias a nommé, dans son ouvrage sur la société de cour (1974) la « *logique du prestige* ». À la cour, espace complexe au service de l’intérêt politique de l’absolutisme, de nouvelles règles de savoir-vivre et des œuvres de qualité sont élaborées, comme l’évoque Alberto Ausoni :

En récompense de leurs services auprès du roi et dans l’attente d’une extraordinaire ascension sociale, ces riches citadins forment de véritables dynasties liées par une solidarité d’intérêts, prêtes à exprimer leur prestige par la qualité et l’honnêteté de leurs coutumes. La maîtrise du goût et la faculté de discernement deviennent alors des qualités désirables pour une fraction de la société plus large que l’élite de cour. Les activités bienfaites, la perfection du langage, la sobriété des gestes et du regard, l’amour des lettres et des arts, autant de valeurs propres à l’esthétique classique, se combinent avec les mécanismes de la mode et avec l’ambition de s’intégrer et de réussir (Duron, 2007a, p. 3).

L’influence exercée par ce premier cercle restreint est à l’origine d’initiatives d’imitations plus larges et qui seront favorables au développement à venir des pratiques musicales. La vie musicale est dès cette période au cœur des stratégies mises en place par des courtisans souhaitant gagner une proximité avec le monarque. Elle est accaparée par une société aristocratique composée de groupes distincts mais très élevés socialement – princes de sang,

noblesse militaire, nobles étrangers, financiers. Dans leur *Histoire de la vie privée*, Philippe Ariès et Georges Duby expliquent ce mouvement d'imitation comme suit :

Entre la connivence mondaine et l'ostentation curiale, entre le don et la qualité, il existe une voie médiane et malaisée. Dans la société absolutiste, les modèles de la perfection aristocratique sont proposés comme autant d'idéaux aux groupes qui aspirent à les reproduire : à la noblesse de rang ou de fortunes moindres, aux provinciaux, aux élites qui ont lié leur sort à celui de la monarchie (1986, p. 198).

Pour Marc Fumaroli,

il faut admettre que le mécénat est alors aussi un art, émanation de l'art de vivre noblement. Il suppose non seulement une longue expérience de la faculté de juger, mais une expérience directe de l'invention des formes, de la mise en scène (de signes) qui "conviennent" et qui honorent sur un "théâtre du monde" où le noble est à la fois acteur, décorateur, metteur en scène et spectateur exigeant (Mesnard, Mousnier, 1985, p. 10).

Le mécénat aristocratique est « *un art du jugement, un art de connaisseur en matière de beaux signes propres à refléter dignement, en toutes circonstances, la qualité du mécène et à la mettre en lumière*²⁵ ». Comme le note Alberto Ausoni, « *dans un univers de représentation, où on est sans cesse sous le regard d'autrui, les postures, les gestes, et tout ce qui rappelle la place de chacun à l'intérieur de la hiérarchie doit être maîtrisé avec une désinvolture qui suppose un long travail de discernement* » (Duron, 2007a, p. 2).

Le monarque consent parfois à prêter ses musiciens à ses proches qui reproduisent les codes des fêtes données à Versailles dans leurs hôtels particuliers. Les usages du mécénat royal et aristocratique en faveur de la musique se propagent au XVIII^e siècle de cours en cours (Ledent, 2009a, p. 118). Cette dynamique permet d'élargir l'espace musical offert aux musiciens. Il n'en va pas de même pour le public, qui est issu de la plus haute aristocratie. Lorsque Louis XIV se retire de la vie politique dans les années 1690, l'autorité en matière de goût bascule lentement et de nouveaux acteurs sont à l'origine d'initiatives influentes. À la cour, nobles, gens de théâtre, musiciens, scientifiques et mécènes se fréquentent. L'art musical apparaît comme un moyen donné au mécène pour occuper une place enviée dans la hiérarchie des gens de qualité. Cette démarche, qui participe d'un long apprentissage faisant de la musique un objet d'attachement, permet aux mécènes de prouver à leurs pairs qu'ils sont de grands hommes du monde. Ils développent leur propre goût tout en moulant, en fonction de leur goût justement et de leur rapport à l'objet musical, ce dernier.

²⁵ Marc Fumaroli, introduction à J. Mesnard et R. Mousnier, *l'âge d'or du mécénat (1598-1661)*.

L'argument développé par Veblen nous éclaire sur les raisons qui ont poussé au XVIII^e siècle certains courtisans à s'engager en faveur de la musique. En côtoyant des artistes et des musiciens, ces acteurs développent un goût en ayant conscience de consommer, quand ils le souhaitent, un produit rare, la musique. Agissant ainsi, ils se distinguent aux yeux de leurs pairs et peuvent influencer la façon dont les auditeurs écoutent et jugent le travail de l'artiste. Ce mouvement complexe est considéré par Thorstein Veblen comme étant « *un laborieux exercice de maintien et une éducation du goût : ainsi apprend-on à discerner ce qu'il sied de consommer et la bonne méthode pour le consommer comme il faut* » (Veblen, 1970, p. 36). Il repose sur la démonstration de l'oisiveté durant une période où le désintéressement est considéré comme une preuve de moralité, « *la valeur des manières est celle d'un certificat de désœuvrement* » (Veblen, 1970, p. 35). Ces manières sont alors réservées à de rares privilégiés oisifs, qui brillent en apprenant à distinguer le produit noble de l'ignoble, le comportement fin de l'attitude vulgaire. Cette volonté de tenir son rang favorise le développement de nouvelles formes de loisirs, artistiques et intellectuelles, selon des logiques de distinction. Élaborer et formaliser des critères de goûts en mesure de juger et hiérarchiser les choses rares – comme l'écoute de la musique au concert – est un phénomène circulaire, non fini. C'est cette impulsion qui est à l'origine de la constitution des mondes de la musique sérieuse au XVII^e siècle. Cette course au prestige et à la grandeur reconnue crée la possibilité d'œuvres de qualité. L'effet ostentatoire recherché, en plus de souligner le rang et la fortune de l'acteur, produit la qualité de l'objet musical. Un milieu qui n'existait pas jusqu'alors se dessine peu à peu.

Il ne faut pas attendre la mort de Louis XIV, le 1^{er} septembre 1715 et la Régence (1715-1723), pour que la diffusion de la musique dans la société parisienne se renforce, avec notamment le basculement d'un mécénat qui était jusqu'alors princier vers un nouveau mécénat de forme aristocratique. Le désintérêt de Louis XV pour les sujets culturels et son souhait de rationaliser les institutions musicales, symbolisé par la suppression des 24 violons, laissent davantage le champ libre à l'aristocratie. Au cours du XVIII^e siècle, la cour perd lentement son « *rôle de direction esthétique* » (Chartier, 1990, p. 216). « *Sous le règne de Louis XV, le centre de gravité de la vie mondaine se déplaça partiellement dans les hôtels, résidences des aristocrates de cour, qui n'avaient pas le rang de princes* » (Elias, 1974, p. 64).

C'est dorénavant également dans les institutions qui, à Paris, valorisent une diversité des formes de sociabilité (salons, cafés, clubs, journaux), que la vie intellectuelle se développe. Cette vie intellectuelle est stimulée par une concurrence entre la ville et la cour. Après le règne de Louis XIV, une culture de la consommation artistique émerge et stimule l'aristocratie. L'attractivité croissante de Paris²⁶ permet aux gens les plus riches et influents de se côtoyer à la ville. Le double succès, à Versailles et à Paris, de l'Opéra²⁷ donne au genre lyrique et à la musique vocale la possibilité de se diffuser durablement et de développer une sociabilité propre à la pratique du concert public. Dès la Régence, cette institution est le passage obligé pour tout visiteur « *qui sait son monde, le rite auquel on ne peut déroger, une des formes suprêmes, sans doute, de la sociabilité française* » (Duhamel, 1994, p. 47). La jeunesse européenne aristocratique traverse l'Europe dans le cadre du « Grand Tour ».

Le mécénat musical du monarque et de l'aristocratie ne peut se résumer au seul soutien à la création car il englobe à la fois l'œuvre et l'ensemble des éléments permettant sa représentation et sa diffusion. Mécènes et musiciens tissent des relations complexes, en fonction de leurs propres intérêts. À la cour, l'artiste est avant tout un employé travaillant au service de son protecteur. Il se tient à l'écoute et compose la musique en fonction des goûts et des exigences de celui qui l'emploie. Le mécène retire bien entendu un bénéfice à soutenir, de manière ostentatoire, un artiste qui crée une œuvre musicale par essence non matérielle, réalité éphémère qu'on ne peut toucher. Il renforce son autorité politique en jouant un rôle actif dans les processus de création et de diffusion des œuvres. Ce dernier est libre de commander une œuvre, d'accepter une dédicace, de choisir un artiste. En agissant de la sorte, il met en avant sa puissance économique – qui lui permet de s'entourer des meilleurs artistes – et son influence personnelle dans les processus de création et de diffusion de la musique auprès de ses pairs. L'appui du mécène est aussi un gage de valeur pour le musicien et lui permet de se construire une stature publique et de côtoyer la cour. Ainsi le premier souhaite, en soutenant un artiste, briller en société quand l'artiste lui, défend une stratégie de carrière, à l'image d'un Lully ou d'un Philidor (1726-1795). David Hennebelle a bien montré que l'engagement musical de l'aristocratie durant l'Ancien Régime peut être motivé par une

²⁶ Comme l'évoque Duhamel, c'est au milieu du XVIII^e siècle que Paris devient la véritable capitale musicale européenne : « *désirée, louée, chantée et drainant son flot de musiciens avides d'y faire carrière, elle est LA ville où il faut venir vivre et travailler* » (1994, p. 127).

²⁷ Il nous semble important de préciser le fait que l'Opéra à peu à voir avec le mécénat aristocratique : il est trop cher, il est royal.

pluralité de raisons qui se combinent souvent entre elles, même si « *la musique n'est qu'un prétexte, un écrin pour la vie mondaine* » (2001). Le fait que le courtisan accorde de l'importance à l'objet musical fait de celui-ci un indicateur d'ordre et de rang social, « *que le roi utilisait comme instruments de domination* » (Elias, 1974, p. 52).

Ce mouvement est renforcé par la mise en place du Concert Spirituel. L'histoire de cette institution a notamment été retracée par Pierre Constant (1975). Son organisateur, Anne Danican Philidor (1681-1728), paie une forte indemnité à l'Académie royale de musique pour pouvoir organiser des concerts le jour de relâche de l'Opéra. Ils ont lieu à partir de 1725, les vingt-cinq jours saints durant lesquels l'Opéra est fermé, dans la salle des Suisses, mise à disposition par Louis XV et située dans le Palais des Tuileries. Cette phalange réunit en 1725 une soixantaine de chanteurs et d'instrumentistes, ce qui est alors considérable, issus des cercles de musiciens proches du roi (Duron, 2007b, p. 51). Les programmes proposés sont, dans un premier temps, élaborés pour diffuser la musique religieuse selon un calendrier liturgique. Au fil de ses années d'existence le Concert Spirituel tend à s'émanciper en laïcisant son répertoire. Comme l'évoque Michelle Biget-Mainfroy, les premiers gestionnaires du Concert Spirituel, Philidor, puis Pierre Simart et Jean-Joseph Mouret, prennent ainsi un risque commercial, en proposant des programmes musicaux allant bien au-delà des habitudes du public.

En 1725, les esprits ne sont pas encore prêts à ce qu'une entreprise à but lucratif diffuse exclusivement de la musique instrumentale. Mais le Concert Spirituel apporte à cette dernière une indiscutable consécration (Nicolas, Escal, 2000, p.80).

La musique instrumentale prend son essor à la périphérie des pouvoirs. Elle est organisée par et pour des musiciens. La mutation des mentalités dans le mode de réception de ce répertoire, « *qui engendre la salle de concert* », permet à cette organisation d'élargir légèrement son public. La présentation au public de ce répertoire instrumental « *qui, de musique de salon, va devenir musique de concert* » bouleverse la vie musicale et participe à l'émergence de la notion d'œuvre (Nicolas, Escal, 2000, p. 79-80).

Avec le Concert Spirituel, c'est notamment un processus d'autonomisation des pratiques musicales qui est en jeu et qui va vers des usages de la musique pour elle-même. Il fonctionne sur le principe de la concession d'un privilège à un directeur, et la gestion de cette organisation est, comme pour l'Académie royale de musique, assurée par des musiciens. Le Concert

Spirituel devient la référence obligée des entreprises de concert qui se développent en Europe au XVIII^e siècle. Si seul un public très restreint composé de nobles et de grands bourgeois assiste à ces représentations, il a une incidence profonde sur la manière dont les compositeurs écrivent la musique et les publics écoutent les œuvres²⁸. Il s'agit d'un lieu « *d'expérimentation du goût musical du côté des publics, une sorte de laboratoire pour expérimenter les possibilités sonores de l'orchestre du côté du compositeur et du musicien* » (Ledent, 2009a, p. 140). Malgré les restrictions imposées par l'Académie royale, de nombreux compositeurs européens souhaitent y faire entendre leurs œuvres. Cette organisation est un premier jalon dans la lente institutionnalisation des concerts symphoniques. Le public peut notamment y entendre une symphonie de Mozart et plusieurs symphonies de Haydn, le compositeur le plus joué à Paris à la fin du XVIII^e siècle. Durant cette période, l'apparition de ce que William Weber nomme le beau monde²⁹ vient relativiser l'autorité hégémonique du roi et de ses proches sur des sujets liés aux goûts et aux arts (2008, p. 38). Des formes de sociabilité adaptées à cette nouvelle élite se développent à Paris au début du XVIII^e siècle, faisant de certains événements culturels « *a social obligation for a member of the beau monde* » (Weber, 1997). Elles resteront centrales dans la vie culturelle de la ville jusque dans les années 1870 environ. L'émergence du beau monde participe du développement de la vie culturelle de l'élite (Weber, 2002/3) et est indissociable du développement des concerts à Paris.

Jusqu'à la Révolution de 1789, le concert public se développe autour des deux piliers que sont l'Académie royale de musique et le Concert Spirituel. Cette dernière organisation rassemble jusqu'à 1870 auditeurs en 1787. Victoria Johnson souligne l'influence de l'Opéra de Paris en Europe en 1789 comme suit : « *the opera's performances were among the most lavish in Europe, and foreign travelers flocked to Paris to see and hear its star artists* » (2008, p. 38). Au-delà de ces deux institutions, les musiciens peuvent également espérer jouer dans les

²⁸ David Ledent insiste sur l'influence qu'a jouée cette organisation sur l'essor puis le développement du genre symphonique au XVIII^e siècle. Cette période est caractérisée par une augmentation significative du nombre de musiciens composant l'orchestre et également par le nombre des pièces symphoniques composées. Celles-ci se caractérisent par une complexité nouvelle dans les orchestrations (2009a, p. 138).

²⁹ William Weber note que le beau monde inclut « *non seulement les baronnets et les relations des deux catégories nobiliaires, mais aussi les hommes et les femmes que leurs fonctions professionnelles y font entrer – docteurs, agents financiers, artistes et musiciens de haut niveau, entrepreneurs culturels, prostituées de haute volée, etc.* » (2002/3, p. 127). Pour cet auteur, le beau monde rassemble « *a public whose members at least knew of each other, mingling in a closely linked set of social, cultural and political contexts* » (Weber, 1997).

autres orchestres liés aux Académies royales, c'est-à-dire ceux de la Comédie Française, de la Comédie Italienne ou de l'Opéra-comique (ces deux institutions fusionnent en 1762). À la marge de celles-ci, un mécénat aristocratique très dynamique, dont nous avons déjà esquissé la forme, stimule le processus d'institutionnalisation de la musique et le développement de la forme du concert. C'est ce que nous présenterons dans la section suivante.

2. Mécénat musical aristocratique et formes de concert privé et semi-privé

Si la musique est omniprésente dans les fêtes populaires, les grands bals et à l'église, c'est entre le début du règne de Louis XIV et la Révolution française que les pratiques musicales et le concert comme moment de sociabilité se développent au sein de groupes très restreints, majoritairement aristocratiques, même si une partie de la haute bourgeoisie qui fréquente certaines sociétés aristocratiques participe à cette évolution. Sans minimiser l'influence des concerts publics que nous venons de présenter, David Hennebelle montre le rôle, aussi important mais bien moins connu, joué, à la marge des institutions royales, par l'aristocratie dans la mise en place de concerts privés et semi-privés. Quelques années avant la création, en 1725 du Concert Spirituel, s'ouvre une période qui, jusqu'aux années 1770, marque selon cet auteur, l'âge d'or des orchestres aristocratiques. Ces orchestres se limitent à une quinzaine d'instrumentistes (Hennebelle, 2009, p. 118) ce qui est très inférieur au nombre de musiciens composant au même moment les quatre grandes phalanges royales à Paris³⁰. Cette pratique se développe sous l'influence d'une nouvelle génération de mécènes que nous allons présenter, dans certains châteaux d'Île-de-France, puis dès le début du XVIII^e siècle, dans les hôtels particuliers parisiens de ces acteurs.

Ce dynamisme a des répercussions sur l'objet musical et multiplie les possibilités d'entendre de la musique, au sein de ces sphères restreintes. La musique est, parmi tous les arts d'agrément, celui qui bénéficie de l'enseignement le plus poussé (Hennebelle, 2009, p. 92). Les mécènes ne sont souvent pas que de simples auditeurs mais aussi des musiciens ou des chanteurs eux-mêmes. Dans leur entourage, l'apprentissage de la musique devient un élément important de l'éducation des élites³¹. Suivant l'exemple donné par la famille royale, la plus

³⁰ L'Académie royale de musique, le Concert spirituel, la Comédie Française, et la Comédie Italienne.

³¹ Jean-Marie Duhamel, à la suite de Roger Chartier, a bien souligné la similitude des pratiques entre les musiciens et les lecteurs et écrivains. Ces derniers souhaitent, dans le cadre de leurs actions de

haute aristocratie acquiert des instruments³² et pour ses membres, posséder un clavecin devient quasi systématique au cours du XVIII^e siècle. Cette forme de mécénat musical fait apparaître une forme embryonnaire de la figure du musicien amateur, mécène qui pratique la musique avec les musiciens qu'il emploie. Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) dans son *Dictionnaire de Musique* qui paraît à Paris en 1767, définit l'amateur comme quelqu'un qui « sans être musicien de profession, fait sa partie dans un Concert pour son plaisir et par amour pour la Musique »³³.

L'entretien et le financement d'un orchestre particulier sont des choix qui ne peuvent être dissociés du rang, de la fortune et d'un goût en plein essor pour la musique sérieuse. Cette forme de soutien à la musique s'inscrit dans une tradition sociale qui exige de l'individu qu'il règle sa dépense par rapport à son rang. L'objet issu de ce mécénat se réserve strictement au mécène et à ses proches. Ces concerts privés sont accessibles sur invitation. Ils accueillent un auditoire restreint composé d'environ 150 personnes. Dès 1720, l'Orchestre de Pierre Crozat³⁴, qui donne chez lui des concerts italiens, gagne une solide réputation et affine la manière de faire de la musique.

Dans son sillage, l'orchestre du fermier général Le Riche de la Pouplinière – qui sera dirigé par les musiciens Jean-Philippe Rameau (1683-1764), Johann Wenzel Anton Stamitz (1717-1757), François-Joseph Gossec (1734-1829) – est actif de 1731 à 1762, année de sa mort.

sociabilité, « se retrouver dans un art de vivre digne des progrès du siècle » (1994, p. 73). « D'un métier réservé à quelques professionnels aux statuts aussi variables qu'incertains, d'un « amusement » laissé à quelques dames en manque d'émotions ou d'élévation esthétique, elle (la musique) devient un passage quasi obligé de toute éducation bien menée, un partage, une communion. Elle joue, de ce fait, un rôle certain dans le « retranchement de la sauvagerie » qui caractérise la civilisation urbaine des XVI^e-XVIII^e siècles pour reprendre l'expression de Roger Chartier. Enfin, comme l'amour des lettres et de la littérature, elle est un des éléments permettant des rencontres, des brassages entre les représentants de la noblesse et de la bourgeoisie » (Duhamel, 1994, p. 70).

³² Ce cheminement est néanmoins long et relatif, David Hennebelle insiste sur le fait que seuls 4% des défunts au XVII^e et XVIII^e siècle possèdent un instrument (Hennebelle, 2009, p70).

³³ Les termes de « concert » et « d'orchestre » ont caractérisé, au cours des siècles, des formes de pratique bien singulières. Le sens du premier mot se modifie lentement et la pratique sociale qu'il induit est une construction lente, également. Si la création en 1725 du Concert spirituel par Philidor (1681-1728) favorise largement son développement, il ne prend sa forme moderne que vers les années 1768, lorsque Jean-Jacques Rousseau, dans son *Dictionnaire de la musique* en donne une première définition. De la même manière, l'orchestre sous l'Ancien Régime a différentes appellations – orchestre, chapelle, concert particulier. Ce flou sémantique est un exemple de l'aspect non institutionnalisé et mouvant des orchestres aristocratiques. Ce n'est qu'à la fin du XVIII^e siècle que le mot orchestre prend son acceptation actuelle.

³⁴ Il est composé exclusivement des musiciens professionnels.

C'est alors le prince de Conti qui reprend cette phalange, qui sera active jusqu'en 1771 (Hennebelle, 2001). D'autres phalanges sont créées et participent de ce mouvement³⁵, tels que le Concert des Mélophilètes³⁶, société d'amateurs de tradition aristocratique, protégée par le prince de Conti, puis autour des années 1740, l'orchestre du prince d'Ardore (1700-1780) et celui du comte de Clermont (1709-1771). Les mécènes qui prennent ces initiatives – princes de sang, nobles de cour, représentants de la haute finance, nobles étrangers en poste à Paris – appartiennent à une élite cultivée qui soutient la musique avec faste, sans pour autant délaisser les autres formes artistiques

Au XVIII^e siècle, les grandes querelles relatives à la musique ont pour origine le théâtre lyrique, la musique instrumentale est au second plan et n'est pas vraiment considérée. Les joutes et les affrontements opposant par exemple François Ragueneau (vers 1660 – 1722) et Jean-Laurent Le Cerf de la Viéville (1674 – 1707) sont à cet égard symptomatiques et s'attachent à distinguer les esthétiques françaises et italiennes. Pour Jean-Laurent Le Cerf de la Viéville,

Jouer des Pièces, pour s'amuser soi-même agréablement, ou pour divertir sa Maîtresse ou son Ami, est au-dessous d'eux. Mais se clouer trois ou quatre ans sur un Clavessin, pour parvenir à la gloire d'être membre d'un concert, d'être assis entre deux violons et une basse de violon de l'Opéra, et de brocher, bien ou mal, quelques accords, qui ne seront entendus de personne : voilà leur noble ambition (Comparaison de la musique italienne et de la musique française, citation empruntée à Antoine Hennion, 2007, p. 351).

Les conflits esthétiques stimulent les acteurs des mondes de la musique, ces derniers s'affrontant dans le cadre de débats théoriques, permettant l'émergence d'une théorie de la musique (Hennebelle, 2009, p. 204). Ce mouvement est le résultat et non la cause d'une lente transformation des mondes de la musique. Par exemple, avec l'arrivée de troupes italiennes à Paris, le répertoire italien rentre lentement à l'Opéra et devient plus commun au Concert Spirituel. La diffusion de l'Opéra Buffa, quelques années avant la présentation au public des œuvres de Christoph Willibald Gluck³⁷ (1714-1787), stimule la vie musicale parisienne. Ces nouvelles propositions musicales posent d'une part la question de l'identité nationale par rapport aux formes esthétiques, mais également celle du style et du goût au regard

³⁵ À partir des années 1760, un phénomène de multiplication des orchestres particuliers composés d'environ 15 musiciens est visible. L'investissement financier est très important et seule la plus haute aristocratie est en mesure de le fournir.

³⁶ Ils inventent le mot pour dire la chose en train de naître.

³⁷ Ce dernier s'installe à Paris entre 1773 et 1779.

d'orientations esthétiques diversifiées. Avec elles, la musique change de dimension et s'inscrit de manière évidente au cœur des débats d'idées ayant lieu à la cour et dans les cercles intellectuels. Jusqu'au milieu du XVIII^e siècle, la musique savante est « *musique de circonstance* » et est influencée par la cour. Avec l'émergence de ce qu'Habermas (1993, p. 50) nomme « *la sphère publique politique* » qui permet au public, comme instance de la critique esthétique, de prendre son essor, de nouvelles formes de sociabilité musicale sont élaborées. L'autorité traditionnelle qui revendique un monopole pour juger les œuvres et les goûts est ébranlée. La pratique du concert fait l'objet de critiques qui s'affirment lentement durant la seconde moitié du XVIII^e siècle. Celles-ci cristallisent les différences esthétiques et idéologiques entre les compositeurs. Les personnes en charge d'orienter le public dans ses goûts sont alors partagées entre une approche conservatrice faisant la part belle au répertoire lullyste et ses ramifications, et les évolutions esthétiques dans l'air du temps, italiennes et allemandes. Ces tensions sont notamment présentées dans l'essai de Fumaroli intitulé *Les abeilles et les araignées* (2001). Elles cristallisent selon Sylvie Bouissou « *le besoin national d'une transformation du goût qui évolue parallèlement aux mentalités et aux courants populaires de la future Révolution. En même temps, elle confirme l'attachement des Français à leur musique, par goût, par tradition, par orgueil et par nationalisme* » (in Fabiano, 2005, p. 40).

Ces influences esthétiques suscitent des prises de positions dont la plus célèbre est *la querelle des Bouffons*³⁸ qui fait rage entre 1752 et 1754. Elle précède la guerre entre gluckistes et piccinistes qui a lieu entre 1774 et 1778. Ces querelles montrent, selon Béatrice Didier (1987, p. 331-392), un intérêt grandissant de plusieurs groupes sociaux pour l'objet musical et le fait que, dès lors, l'histoire de la musique se structure par des débats sur son objet³⁹. Ces critiques symbolisent le fait que la valeur des œuvres et des goûts sont l'objet de discussions, de débats et de confrontations. La sphère « *publique politique* » permet la mise en place d'un espace d'échange intellectuel qui se détache des contraintes de la cour, « *qui appartient au domaine du pouvoir public* », et du peuple, « *qui n'a point accès au débat critique* » (Chartier, 1990, p. 32). Ce processus de théorisation de la musique valorise la musique chantée et lyrique et

³⁸ La littérature sur ce sujet est très dense. Citons l'ouvrage d'Andrea Fabiano (2005), qui retrace l'histoire de celle-ci: *La « Querelle des Bouffons » dans la vie culturelle française du XVIII^e siècle*.

³⁹ De la querelle des Bouffons jusqu'aux luttes plus récentes opposant, durant les années 1980 les baroqueux aux garants d'une tradition classique, l'histoire de la musique est parsemée de conflits esthétiques et idéologiques.

permet la mise en place d'une première forme de discours formel sur la musique, objet d'ajustement et de négociation⁴⁰. En plus de se donner à voir, la musique se commente et nourrit le lien social.

Dès les années 1760, des convergences entre les concerts publics et les concerts privés apparaissent⁴¹. Hennebelle a démontré la perméabilité au XVIII^e siècle entre les domaines publics et privés de la musique. Cette spécificité découle d'un phénomène nouveau central pour notre histoire, l'apparition de querelles entre la ville et la cour qui trouvent un écho important au sein du beau monde (2009, p. 336). Ces batailles pour le répertoire ne sont que les étapes d'un conflit esthétique dans lequel prennent position les philosophes, les musiciens, les membres du clergé. Elles sont étroitement liées au contexte politique de l'époque, et montrent le lien formalisé par Daniel Mornet (1967) entre le développement des nouvelles idées durant le XVIII^e siècle et la mise en place des événements de 1789. Elles sont de bons exemples, selon Mona Ozouf, de la confrontation entre la cour et la ville, dans un contexte qui permet aux questions musicales de dépasser lentement les cercles privés des grands mécènes de la cour et de se propager dans toutes les sphères de la société « éclairée ». La possibilité pour le public de payer une souscription ou un billet d'entrée pour assister au concert institutionnalise le jugement du profane sur l'art. Ce mouvement permet de favoriser la naissance de la notion d'opinion publique, dans les sphères intellectuelles⁴². Cette notion se développe comme une « contre-force » par rapport aux puissances absolutistes « du ciel et de la terre » et rend aux hommes « la propriété de leurs décisions » (Ozouf, 1997).

Les phalanges les plus célèbres qui se développent durant cette période sont le Concert des Amateurs, fondé par Gossec en 1769 et dissous en 1781, le concert des Associés (1770), le concert des Amis (1772). En l'espace de quatre années, ce sont trois grandes sociétés proposant des concerts semi-publics qui sont créées, quelques années avant la création du

⁴⁰ Ce n'est qu'au siècle suivant que de nouvelles possibilités d'écoute sont créées pour les auditeurs. Ce mouvement permettra de segmenter la communauté musicale en fonction des goûts, des comportements, d'arguments précis et selon une forme de hiérarchie établie – musique de chambre, opéra, symphonie.

⁴¹ Ainsi de nombreux musiciens soutenus par l'aristocratie jouèrent au Concert Spirituel. Des compositeurs purent également bénéficier d'un soutien privé pour que leurs œuvres soient créées à l'Opéra. Ces grandes institutions, contrairement aux orchestres privés, permettent aux musiciens et aux compositeurs d'entrevoir le succès et de jouir d'une notoriété publique à Paris.

⁴² Pour cette dernière, le concept d'opinion publique au XVIII^e siècle prend son essor grâce aux influences plurielles des gens de lettres et des milieux parlementaires.

Concert de la loge Olympique. Cette dernière société bénéficie d'une solide réputation en Europe. Active de 1783 à 1790, elle commande à Haydn ces six symphonies « *parisiennes* ». Ces orchestres rompent avec la tradition des orchestres particuliers et se singularisent par la plus grande taille de leurs effectifs. La part d'amateurs y pratiquant la musique diminue par rapport à celle de musiciens professionnels⁴³. La rareté de ces concerts, l'éclat des séances et la discrétion des membres sont compatibles avec une forme d'ostentation. Elles établissent ce que Patrick Taïeb nomme « *la conscience collective d'une continuité, d'une filiation construite par étape* » (Bödeker, Veit, 2007, p. 82). Ces organisations sont les premières à diffuser des programmes variés faisant alterner des symphonies, des concertos, genres que les institutions royales programment peu. Elles défendent un répertoire constitué d'ouvrages récents qui s'inscrivent dans une esthétique européenne classique et cosmopolite, et travaillent à souligner la qualité des expériences proposées. Tous les musiciens étrangers de passage à Paris jouent dans ces sociétés. Elles fonctionnent sous le principe de la souscription, il faut y être admis⁴⁴. Ces initiatives constituent un glissement décisif car elles vont à l'encontre de l'éthique aristocratique en favorisant l'émergence du public. Cette période est marquée par une forme de basculement symbolique entre la valeur du mécène et la valeur de l'artiste. L'augmentation du nombre de mécènes a pour résultat de renforcer la valeur de certains artistes auprès des mécènes et d'accélérer l'émergence du caractère commercial de la musique. La relative banalisation du soutien des mécènes aux artistes entraîne une inversion de l'acquisition de grandeur entre ces deux acteurs. Nombreux sont les musiciens composant ces phalanges qui souhaitent se rapprocher des institutions musicales royales, et particulièrement l'Académie royale de musique et le Concert Spirituel. Le prestige des grandes organisations comme l'Opéra, l'Opéra-Comique, le Concert spirituel stimule les musiciens qui s'y engagent, et pousse ces derniers à quitter la cour. Dans ces organisations « *une bourgeoisie argentée et instruite, l'entourage des fermiers généraux notamment, constituait leur public et installait une vie culturelle brillante et durable dans la capitale* » (Baumont, 2007, p. 156).

⁴³ En 1788, l'Orchestre de la Loge Olympique est composé de 73 musiciens dont seulement 9 sont des amateurs. (Hennebelle, 2009, p. 168).

⁴⁴ L'Orchestre de la Loge Olympique compte 364 membres en 1786 (Hennebelle, 2009, p. 142).

C'est durant la seconde partie du XVIII^e siècle que naît le public, au sens moderne du terme, c'est-à-dire prenant part à la vie culturelle et se constituant en groupe de pression⁴⁵. Par exemple, la présentation régulière d'œuvres picturales au Salon carré du Louvre, dès 1737, transforme le spectateur en un « *public* ». Le Salon « *impose un principe neuf de la création artistique, transférée du huis clos académique à l'espace ouvert de la critique contradictoire et de l'appréciation libre* » (Chartier, 1990, p. 196). L'émergence du public peut être symbolisée par la double augmentation du nombre d'alphabétisés et des propositions des libraires (Chartier, 1990, p. 88), symboles de l'émergence d'une sphère intellectuelle autonome qui prend son essor à la marge des goûts de la cour et des Académies royales. La politisation de la sphère publique littéraire est une « *application, hors du seul domaine littéraire, du jugement critique, sans bornes mises à son empire, sans soumission nécessaire à l'autorité instituée* » (Chartier, 1990, p. 197). Ce processus va ébranler les institutions royales dans leur légitimité d'appréciation esthétique et est indissociable du rapport que les hommes entretiennent avec les arts. Comme nous allons l'évoquer dans notre histoire, l'émergence du beau monde (Weber, 1997) marque le début d'un long processus de hiérarchisation des goûts et des genres musicaux. Ceux-ci se développent désormais selon des critères de goût, et non plus autour d'un réseau de relations personnelles. Ce mouvement persiste jusqu'aux années 1870, période marquée par le déclin du beau monde. À partir de ce moment, ce sont des groupes spécialisés de professionnels (musiciens, critiques, impresarios, enseignants) qui prennent possession du discours musical, aux dépens des cercles qui réunissaient jusqu'alors professionnels et amateurs. Ce processus concourt à réunir deux logiques, un jeu mondain et réciproque de consécration et une lente mais constante autonomisation de l'art, requise par les artistes.

Cette double influence doit être envisagée au regard des transformations intellectuelles et sociales en cours dans la société française à la fin du XVIII^e siècle. Dans son ouvrage intitulé *La Révolution française et la Psychologie des révolutions*, Gustave Le Bon montre que « *avant de se réaliser dans des actes, les révolutions s'ébauchent dans les pensées* » (1912, p. 113).

C'est justement parce qu'il tend à monopoliser la totalité de l'exercice du gouvernement que le pouvoir royal, devenu administratif et centralisé, produit, par

⁴⁵ C'est également ce que note William Weber, pour qui l'émergence du public endosse un aspect politique, car « *it served to identify and affirm the public as the principal authority within the theatre, rather than the monarch or the manager* » (Weber, 1997).

réaction et différence, la politique intellectuelle et l'opinion publique (Chartier, 1990, p. 24).

Dans son ouvrage sur *l'Ancien Régime et la Révolution*, Tocqueville évoque le rôle joué, après 1750, par ceux qu'il nomme « *les hommes de lettres* ». En mettant en cause l'ordre établi, ils se constituent en groupe en mesure d'influencer l'opinion (1988, p. 229). Afin d'expliquer cette dynamique, Tocqueville évoque le processus de centralisation qui permet aux nobles et aux bourgeois – ces derniers contrairement aux premiers n'ont aucune responsabilité politique – de se côtoyer dans le cadre d'activités culturelles communes et partagées, malgré des différences de statuts évidentes (1988, p. 158).

Nous avons tenté de présenter à travers cette section, le processus qui concourt à la naissance de la musique comme une forme d'art⁴⁶. Celle-ci prend lentement ses distances par rapport aux musiques de tous les jours, à la chasse, au bal et à l'église. Nous avons montré que les processus de création et de diffusion d'une conception élitiste et instituée de la musique sous l'Ancien Régime sont intimement liés à l'État. C'est au sein de la monarchie et de la noblesse qu'on trouve un nombre limité d'acteurs qui s'engagent en faveur de la musique. Ils ont construit un terreau fertile qui participe aux développements ultérieurs des formes de musiques de chambre, symphoniques et lyriques. Dans un contexte de concurrence entre des courtisans, la dépense consentie par les mécènes permet la création d'œuvres de qualité. Jusqu'aux années 1789, c'est grâce à l'aristocratie que des interprètes se réunissent et travaillent ensemble. De cette façon, ces années portent en germe le processus d'évolution du concert, en permettant à un public de se réunir, tant pour mettre en place des discours savants sur la musique que pour promouvoir la pratique de la musique et la forme du concert.

⁴⁶ Une forme d'art qui deviendra la musique classique.

B. Une vie musicale restreinte et dynamique dans un contexte peu favorable : prédominance du genre lyrique et contraintes juridiques

1. Structures de la vie musicale parisienne au XVIII^e siècle, un état des lieux

Au XVIII^e siècle, la vie musicale est structurée par ce que William Weber nomme « *the principle of miscellany* » (2008, p. 14). Les programmes des concerts proposés sont inclusifs au sens où ils rassemblent des œuvres variées, très différentes dans leurs formes et leurs natures. L'éclectisme des programmes fait se côtoyer des extraits d'opéras, des concertos, des pièces pour instruments solo, des ouvertures symphoniques, des quatuors... Ces assortiments disparates (par rapport à notre point de vue moderne) reflètent la variété des goûts et des attentes des auditeurs. Ainsi, un programme du Concert spirituel dans les années 1750 est composé d'au moins une dizaine de pièces dont un tout petit nombre sont des œuvres sacrées écrites par des compositeurs morts. La musique du présent est largement représentée dans les programmes de cette organisation (Hennion, Fauquet, 2010).

Le principe de « *miscellany* », associé à une gestion des théâtres qui se fait selon une forme particulière de collégialité, structure la vie des concerts pendant plus d'un siècle. Celle-ci rassemble musiciens et auditeurs au sein d'un même cercle restreint où évoluent côte à côte dilettantes et professionnels de la musique. La musique au concert est un art social qui permet à l'auditeur d'accéder, aux yeux de l'ensemble du public, à un certain positionnement social. L'appartenance à un groupe social est alors un élément central de l'expérience musicale. Ces réunions permettent l'élaboration d'une forme de sociabilité particulière qui, en parallèle à une écoute plus ou moins attentive de la musique, assurent à l'auditeur de se faire voir et de voir. C'est notamment ce qu'évoque William Weber dans son article intitulé *Did People Listen in the 18th Century?* (1997), dans lequel il interroge le sens même du mot écouter⁴⁷. Le spectacle a lieu à la fois sur scène mais aussi dans la salle. Un voyageur anglais à Paris

⁴⁷ « *Eighteenth-century musical life adhered to a social etiquette that tolerated forms of behaviour more diverse than those generally permitted today. But that does not mean people did not listen at all or that they had no serious interest in the music. They paid attention to it in ways different from our own, and they wrote about it from a perspective that, though seemingly strange to us, had musical and intellectual integrity* » (Weber, 1997).

écrit en 1698 au sujet des spectacles musicaux donnés à l'Opéra : « *les spectateurs se chargent d'un rôle dans la pièce tout aussi bien que les acteurs qui l'exécutent sur la scène*⁴⁸ ».

Le développement d'une première forme de musique sérieuse au XVIII^e siècle participe de la civilité des courtisans et reflète une tension entre le paraître et l'être. Les courtisans se comparent à leurs pairs et souhaitent se rapprocher du souverain. Cette spécificité a notamment été analysée par DeNora dans son travail sur Beethoven à travers lequel elle montre comment l'artiste renégocie sa relation avec son commanditaire :

Au plan social, les nobles ne destinaient pas leurs activités musicales les plus spectaculaires à leurs inférieurs, mais à leurs supérieurs et à leurs égaux, à des auditoires qu'en tant que mécènes ils voulaient imiter, auxquels ils souhaitaient être identifiés ou se mesurer, ou qu'ils tenaient à impressionner (DeNora, 1998, p. 76).

Le travail de Veblen nous permet de comprendre les motivations des mécènes d'Ancien Régime et de les interpréter. En finançant un orchestre, le mécène développe son goût pour la musique et se distingue de la même manière. La dépense consentie doit être importante et souligner certaines valeurs liées au mérite de l'aristocratie. La somptuosité de la dépense – les musiciens de l'orchestre sont sélectionnés avec soin – va de pair avec la valorisation du désintéressement et de la générosité. La pratique de la musique devient au XVIII^e siècle une activité valorisante et digne, car elle permet au mécène de montrer à ses pairs qu'il peut utiliser son temps, en plus de son argent, de manière improductive et qu'il n'est pas concerné par l'indignité du travail productif. L'extrait suivant expose parfaitement cette idée :

On a déjà fait remarquer que le terme de « loisir », tel qu'on l'emploie ici, ne parle ni de paresse ni de repos. Il exprime la consommation improductive du temps, qui 1^o tient à un sentiment de l'indignité du travail productif ; 2^o témoigne de la possibilité pécuniaire de s'offrir une vie d'oisiveté. Or l'homme comme il faut, le désœuvré, n'expose pas tous les instants de sa vie aux regards de ceux que doit frapper le spectacle de son loisir honorifique (Veblen, 1970, p. 31).

La recherche ostentatoire du luxe permet de créer les conditions de production d'œuvres et d'expériences de qualité. Le mécène influence le travail de l'artiste. Son action suscite des discussions, des échanges et des débats qui critiquent ou défendent l'objet musical. En agissant de la sorte, il stimule ensemble l'objet musical et son propre goût pour celui-ci. Nous venons de le présenter, son action est politique car engagée en faveur d'une cause artistique. Dans le même temps, l'émergence de cette cause transforme en retour le mécène et le goût

⁴⁸ Nous empruntons cette citation à Daniel Rabreau, dans son article *L'opéra des utopies à Paris* (in Charle, Roche, 2002, p. 173).

d'un auditoire plus large. C'est ce mouvement, difficile à percevoir et qui ne se développe pas de manière linéaire, qui fait apparaître la figure centrale de la vie musicale d'Ancien Régime, l'homme de goût, oisif, cultivé, aux loisirs distingués. Pour lui, la musique est un moyen de briller en société. Avec lui, une nouvelle forme de sociabilité « *mondaine*⁴⁹ » se développe. Cette figure prend son essor en parallèle à la mise en place d'un esprit critique propre à la musique, lui-même indissociable d'une consommation plus importante de musique. Durant les années 1770, les artistes travaillant dans les institutions parisiennes, Comédie-Française, Comédie-Italienne et Opéra, ont l'obligation de se produire chaque semaine à la cour. Dans quelles mesures les relations sociales entre les mécènes et les musiciens offrent-elles à ces derniers la possibilité de produire une théorie de la musique et de réaliser des œuvres plus pures ? Comment les acteurs de la vie musicale d'Ancien Régime peuvent-ils faire évoluer leurs plaisirs et leurs activités ?

Il nous semble important de rappeler que la distance sociale qui sépare le musicien de son employé est grande, même s'ils jouent ensemble de la musique. Le musicien est considéré comme un subordonné au service de son protecteur. Dans les maisons aristocratiques, il n'est qu'un exécutant et a un statut complexe et pluriforme⁵⁰. La frontière est mince avec la domesticité traditionnelle. Comme le souligna Norbert Elias, Mozart est traité par la haute aristocratie française comme ce qu'il est, un artiste dans une société de cours, et donc un subalterne, un serviteur⁵¹ (1991, p. 35). Le musicien ne se distingue pas du compositeur et est un travailleur au service d'un protecteur. Ce statut est notamment analysé par Norbert Elias à travers son ouvrage intitulé *Mozart, Sociologie d'un génie* (1991). En étudiant la place occupée par Mozart à la cour, cet auteur souligne la mutation du statut social du compositeur de musique entre le XVIII^e et le XIX^e siècle. Celle-ci s'opère selon un processus de civilisation

⁴⁹ Nous utilisons dans ce travail le terme « *mondain* » en nous référant à Thorstein Veblen. Ainsi, la pratique et l'écoute de la musique – objet prototypique – dans les formes de sociabilité « *mondaine* » peuvent être envisagées comme un loisir ostentatoire, qui permet à l'acteur de tendre vers un « *procédé de cotation* » en fonction de sa fortune, de mettre en avant, outre sa fortune et son rang, sa culture et son goût libéral. Le mode de l'ostentation se recrute parmi l'aristocratie et la très haute bourgeoisie.

⁵⁰ Ainsi à l'époque de Mozart, à la cour : « *les musiciens étaient tout aussi indispensables que les confiseurs, les cuisiniers ou les valets de chambre, et ils occupaient normalement le même rang que ces derniers dans la hiérarchie des statuts de la cour* » (Elias, 1991, p. 23).

⁵¹ Mozart fait part, dans une lettre adressée à son père de l'humiliation vécue lorsqu'il n'est pas écouté au piano par la duchesse de Chabot, en 1778. Léopold Mozart met en garde son fils: « *I recommend you to think when at work not only of the musical but also of the unmusical public. You know that for ten true connoisseurs there are hundred ignoramus! Do not neglect the so-called popular, which tickles long ears* » (lettre du 13/08/1778, Cité in Weber, 2008, p. 27).

qui permet au musicien de voir son statut social passer d'artisan à la cour à un modèle plus autonome. Pour Norbert Elias : « *le passage de l'art artisanal à l'art indépendant est donc le symptôme d'une nouvelle avancée du processus de civilisation : l'artiste en est plus largement remis à la règle qu'il s'impose lui-même pour le contrôle et la socialisation de son imagination* » (1991, p. 232). Ce mouvement d'autonomisation de la conscience artistique est étudié par Warnke (1989). Cet auteur a démontré qu'il permet lentement aux mécènes et aux musiciens de se détacher des contraintes tutélaires imposées par l'aristocratie. Par exemple, le compositeur autrichien Joseph Haydn (1732-1809), protégé par le prince Esterhazy (1714-1790), qui lui-même est un grand, peut créer une musique plus neuve et plus pure : il compose une série de quatuors durant les années 1770, l'opus 20 et l'opus 76. Un autre exemple important est celui de Rameau. Ce compositeur s'engage de son vivant afin de penser les rapports entre l'art, la science et les savoirs. Antoine Hennion a montré comment il a produit la musique, en produisant scientifiquement une théorie sur les lois de la musique : « *Ce n'est pas l'objet musical qui fait converger sur lui les regards, ce sont les regards convergents de ceux qui font cercle qui créent en leur point de convergence la musique : la conviction partagée d'un sens partagé* » (in Dufour, Fauquet, 1991, p. 60).

En parallèle à la multiplication des discours sur la musique, une nouvelle importance est donnée aux lieux dans lesquels la musique est produite. Suite aux incendies du Palais Royal⁵², une émulation a lieu dans les projets architecturaux qui sont élaborés pour construire un lieu de remplacement (Serre, 2011, p. 205). Daniel Rabreau rappelle que, avant le second incendie qui devait ravager la salle en 1781, l'Opéra à Paris se développe de manière très dynamique grâce à l'animation quasi quotidienne du lieu et à l'influence de personnes influentes telles que Marie-Antoinette qui le fréquente. L'Opéra devient une sorte de salon de la cour à Paris, un haut lieu de réception des souverains et de personnalités étrangères où « *la ville pose son regard sur la cour* » (in Charle, Roche, 2002, p. 181).

⁵² Comme le rappelle Daniel Rabreau, la salle qui accueille l'Opéra au Palais Royal est incendiée deux fois en 1763 et 1781. Il faudra ensuite attendre le Second Empire, pour que la ville de Paris lance les travaux de construction d'un Opéra digne de ce nom, le palais Garnier. Cependant entre 1781 et l'inauguration de Garnier, de très nombreux projets d'urbanismes proposent un développement urbain du thème. Entre le Palais Royal et Garnier, l'Opéra s'installe à l'emplacement de l'hôtel de Louvois jusqu'à l'assassinat du Duc de Berry en 1820, puis rue le Peletier (in Charle, Roche, 2002, p. 174).

L'ouverture de quelques théâtres avant la Révolution montre que Louis XVI est contraint de faire preuve d'indulgence par rapport aux privilèges des Académies royales⁵³. À la fin de son règne, une dizaine de salles présentent un programme théâtral et musical singulier à Paris (Leroy, 1990, p. 130). La construction de nouveaux théâtres, tels que le Théâtre Saint-Martin qui accueille l'Académie royale de musique suite au second incendie du Palais Royal, et l'Odéon, qui ouvrent leurs portes en 1782, modifie la place du théâtre dans la cité. La construction de ces salles se fait selon une approche « à l'italienne », qui distingue nettement la scène et la salle et qui mêle une combinaison d'influences lyriques et dramatiques, répondant à la fois à des considérations esthétiques et acoustiques, mais aussi à la volonté des « financeurs » d'accueillir un public plus nombreux et prêt à payer un billet⁵⁴. L'architecture de la salle du concert public conserve son héritage aristocratique jusqu'à l'inauguration du Théâtre des Champs Élysées en 1913. Laurent Bayle évoquait par exemple en 2002 le fait que « plus que le concert, c'est le théâtre à l'italienne – dont l'opéra est musicalement le parangon – qui représente le lieu d'identification sociale par excellence. Dorures et appareils sont également liés au catholicisme, lequel privilégie une certaine forme d'ostentation dans la représentation »⁵⁵. Le souci de distinction sociale se reflète dans le cloisonnement de la salle à l'italienne, dans laquelle chacun tient son rang. Cette singularité montre que les formes de sociabilité liées à la pratique du concert s'inscrivent dans le respect et la déclinaison d'une civilité fondée sur le paraître. Comme l'évoque Roger Chartier : « le concept de civilité est en effet situé au cœur même de la tension entre le paraître et l'être qui définit la sensibilité et l'étiquette baroques » (1987, p. 60). Cette constante dans l'architecture des théâtres montre que la musique occupe, dès cette période, une position centrale dans la culture du « paraître social », aspect déterminant comme nous venons de le montrer, qui permet de faire advenir le développement des mondes de la musique et de stimuler des goûts pour la musique.

⁵³ À titre d'exemple, citons les projets de deux entrepreneurs, Nicolet et Audinot, qui ouvrent respectivement en 1760 la salle *La Gaité*, située boulevard du Temple, et en 1770 *l'Ambigu Comique* (Leroy, 1990, p. 74).

⁵⁴ À la fin du siècle, plusieurs grands mécènes financent personnellement la construction de théâtres : le Théâtre des Arts de Mme Montansier (1777), la salle Favart (1783), la salle Richelieu construite par Victor Louis (1791), le Théâtre Feydeau (1791), le Théâtre Louvois (1791), la salle du théâtre Olympique construite à partir de 1795. Ces théâtres ne possèdent pas de loges car l'objectif de la société qui fréquente ces lieux est de voir et d'être vu.

⁵⁵ Propos recueillis par Marie-Aude Roux, « *Garantir le plaisir du mélomane* », Le Monde le 30 novembre 2002.

Les hommes qui dirigent des organisations de diffusion de spectacle vivant, Comédie française et Opéra compris, ont un double statut. Ils sont à la tête d'un groupe d'acteurs ou de musiciens, et assurent en même temps la gestion administrative et financière de la structure. Ce mode de gestion, appelé le « *stock system* », prend son essor dans l'ensemble des théâtres du royaume au XVIII^e siècle. Les artistes sont attachés à un théâtre et constituent « le stock » de celui-ci, indépendamment des programmes proposés aux publics qui sont donc logiquement limités. Ce système repose sur la solidarité des acteurs, chanteurs, danseurs et musiciens constituant la troupe d'une salle déterminée. La troupe doit être en mesure de s'adapter au répertoire proposé. Ce mode de gestion s'oppose dans son essence à l'esprit d'émulation et de compétition et à des modes de fonctionnement qui visent à recruter des artistes plus spécialisés en fonction des besoins du répertoire. Le développement du « *stock system* » comme mode de gestion s'opère en parallèle à une dynamisation sans précédent des processus de création et de diffusion des œuvres musicales, dans la société mondaine parisienne du XVIII^e siècle. L'exploitation commerciale du concert public est alors une activité en pleine mutation qui repose sur un socle social et juridique fragile. Jusqu'à la Révolution, l'organisation des concerts prend principalement des formes privées ou semi-privées. La seule exception est le *Concert spirituel* qui vend des billets et qui pratique un affichage public. La vie musicale est presque exclusivement animée par le pouvoir monarchique et ses ramifications. Le théâtre « subventionné » bénéficie de privilèges, et les acteurs et les musiciens évoluant à la marge de ces structures sont bien souvent des artistes ambulants sans ressources et sans salles. Cette situation injuste fait l'objet de contestations, qui se formalisent dès 1789, dans le cadre de prises de paroles et de pamphlets⁵⁶. Dans son plaidoyer intitulé *La civilisation des comédiens ou la demande que personne n'a faite à la nation assemblée*, Luis Bonnefoy de Bouyon (1748-1797) milite pour que les gens de théâtre soient mieux considérés⁵⁷. De la même manière, le décret rendu sur la pétition des *Auteurs dramatiques*, présenté en août 1790 à l'Assemblée Constituante par Jean-François de la Harpe, plaide en faveur d'une libre concurrence dans le domaine du spectacle en opposition aux privilèges de la Comédie-Française et de l'Opéra (Johnson, 2008, p. 74).

⁵⁶ Les plus célèbres des années 1789 – 1790 sont les suivantes : *Les causes de la décadence du théâtre et les moyens de le faire refleurir*, Jean-François de Cailhava, *De la liberté du théâtre en France*, Marie-Joseph Chénier, *Sur la liberté du théâtre*, Aubin-Louis Millin de Grandmaison.

⁵⁷ Dans son texte de 1789, l'appellation « comédien » réunit, de manière générique, l'ensemble des travailleurs qu'ils soient auteurs ou acteurs, sans distinction. Les professions théâtrales, musiciens y compris, sont alors perçues de manière floue (Goetschel, Yon, 2008, p. 17).

La Révolution, au-delà de ses aspects politiques, juridiques, religieux, économiques et sociaux, est profondément culturelle tant « *dans ses causes que dans ses manifestations* » (Crubellier, 1974, p. 25). Après 1789, les révolutionnaires souhaitent régénérer la Nation et prennent conscience de la nécessité de créer des synergies entre les institutions « *morales et politiques que deviendront les fêtes, l'instruction publique, les cérémonies nationales, le culte décadaire et les arts* ».

À la régénération des mœurs concourront toutes les institutions dont les arts participent. (...) La question n'est plus de révolutionner les arts en soi – au contraire – mais de les mettre au service de la formation du citoyen (Jourdan, 1997).

Durant les années 1790, la musique se diffuse de manière importante en dehors des églises et des salles de concerts. Les fêtes révolutionnaires, ouvertes à tous, sont l'occasion de proposer des concerts publics auprès d'un très large public. Dans le cadre de celles-ci, le chant devient un instrument de propagande et de pédagogie politique, « *véritable explosion de la musique politique* » (Buch, 1999, p. 44). Jann Pasler nous rappelle qu'entre les années 1789 et 1799, ce sont plusieurs milliers de fêtes qui ont lieu dans le pays. Celles-ci entraînent durant les années 1790 une « *guerre des chansons* » :

Lors des immenses fêtes publiques, le chant collectif aidait les individus à transcender leurs différences et à ressentir physiquement ce qu'ils avaient en partage. Tout cela conférait réalité, présence et cohérence aux notions abstraites d'égalité, de fraternité et de volonté générale, transformant l'idéologie en expérience palpable (Pasler, 2015, p. 51).

De nouveaux enjeux, esthétiques et institutionnels sont au centre des problématiques culturelles, en parallèle à une généralisation de l'affrontement dans les sphères artistiques. Les compositeurs écrivent des œuvres qui participent à la diffusion des messages festifs et pédagogiques portés par les révolutionnaires. La musique est ainsi « *façonnée en instrument d'identité politique et de changement social* » (Pasler, 2015, p. 52). Dans l'effervescence révolutionnaire et peu de temps après la nuit du 4 août 1791, la loi « *Le Chapelier* » proclame la liberté des spectacles et met fin aux privilèges donnant aux Académies royales le monopole d'un genre et d'un répertoire. Cette loi est selon Mark Darlow le résultat d'un processus « *d'effritement* » du système du privilège théâtral (in Chaouche, Herlin, Serre, 2012, p. 61). Avec elle, le régime du monopole est remplacé par celui de la libre concurrence. Comme le note Hélène Boisbeau, la loi sur les libertés du 19 janvier 1791 proclame que dorénavant « *tout citoyen pourra élever un théâtre public et y faire représenter des pièces de tout genre,*

en faisant préalablement à l'établissement de son théâtre sa déclaration à la municipalité des lieux » (in Goetschel, Yon, 2008, p. 17). La fin de la censure (jusqu'à la Terreur), de la taxe relative au droit des pauvres⁵⁸ et la mise en place de la liberté de commerce et d'industrie donnent la possibilité aux entrepreneurs du spectacle d'ouvrir librement de nouveaux théâtres à Paris⁵⁹.

The breadth of this legislation had a profound impact on the Parisian theatrical field : one year after the Liberty of the Theaters was passed, there were thirty-five theaters in Paris – twenty-five more than had been in operation when the Bastille fell. For the opera, the implications were serious, as well. The Liberty of the Theaters meant the end of its monopoly on through-composed French opera, a privilege it had held for more a century (Jonhson, 2008, p. 75).

Les théâtres deviennent des entreprises privées et l'augmentation de leur nombre entraîne une mutation de l'image que les citoyens se font de ces lieux. Loisir réservé à la noblesse sous l'Ancien Régime, le théâtre devient rapidement un outil politique en mesure d'influencer les citoyens. Dans ce contexte de rupture, les maîtrises religieuses⁶⁰ et l'Académie royale de musique sont abolies par la Convention en 1793. Même si une filiation avec l'Ancien Régime, dans l'histoire des institutions culturelles, est évidente et connue, la Révolution a des conséquences profondes dans l'évolution de la profession de directeur de salle de concert et de théâtre.

Le secteur du spectacle voit s'opposer les élites anciennes et nouvelles. Les théâtres adoptent des positionnements politiques variés, voire contradictoires. Ainsi la récente salle Favart (spectacle patriotique) et le nouveau théâtre Feydeau, inauguré en 1791 (hostile aux idées nouvelles) s'opposent jusqu'à leur fusion en 1801⁶¹. Le théâtre Feydeau devient le lieu dans lequel la famille royale, installée à Paris après 1789, organise de nouveaux usages de sociabilité dans le Paris révolutionnaire.

⁵⁸ Cet impôt prélevé sur « *tous les plaisirs publics* » est mis en place en 1699 à Paris. Au cours de l'histoire, il sera supprimé pendant la Révolution jusqu'à l'an V avant de devenir obligatoire en 1809.

⁵⁹ Bernard Champigneulle avance le nombre de 60 salles ouvertes à Paris durant la période, dont une quinzaine au moins consacrées au genre lyrique (1974, p. 80).

⁶⁰ Il faut insister sur l'importance du phénomène religieux dans le développement de la vie musicale. Avant 1789, 400 églises ont une maîtrise d'environ 12 musiciens (Duhamel, 1994, p. 67).

⁶¹ A partir de cette date, il n'y a plus qu'une troupe d'Opéra-Comique à Paris, qui prend le nom d'Opéra-Comique et qui est situé rue Feydeau, mais qui retourne à l'occasion salle Favart, pour s'installer finalement en 1829 salle Ventadour.

Après une courte période de liberté totale dans le secteur du théâtre, la censure et le droit des pauvres sont rétablis dès 1794. Le législateur met en avant le rôle éducatif des théâtres et dénonce le principe de la libre concurrence comme cause des faillites d'entrepreneurs de spectacle. Ce contraste est d'autant plus prononcé que la Révolution permet à un nouveau public, peu éduqué, de jouer un rôle dans l'organisation des concerts. La mise au ban et l'émigration de l'aristocratie laisse selon Elisabeth Bernard : « *le haut du pavé pendant vingt ans aux mains de parvenus qui ne pouvaient jouer ce rôle de participation active* » (Bernard, Bailbé, 1991, p. 83). À la fin du XVIII^e siècle, l'instabilité politique liée à la période révolutionnaire n'est pas favorable à la stabilité artistique (Jourdan, 1997) et freine la diffusion de la musique au concert public. La sociabilité qu'il induit implique une forme de vie sociale qui peut difficilement se développer en dehors d'un contexte politique stable. Pour autant, l'objet musical change de dimension à partir de la Révolution.

2. L'influence de l'Ancien Régime dans l'organisation de la musique après la Révolution de 1789

Dans un monde de la musique en plein essor, la pratique du concert se développe et « *s'inscrit dans un ensemble de conventions et de règles qui se sont élaborées progressivement, conjointement à l'émergence de la « forme concert », et qui lie le concert singulier au collectif du genre et à des pratiques sociales régulées par des traditions et des savoir-faire spécifiques* » (Bodeker, Veit, Werner, 2008a, p. 2). Nous l'avons dit, cette évolution repose sur une fondation solide qui s'est développée tout au long du XVIII^e siècle. Jean Mongrédien propose une analyse détaillée de ces évolutions (1986) en mettant l'accent sur le basculement idéologique de l'époque et sur le passage d'une esthétique classique, incarnée par les Lumières, à une esthétique romantique. Durant cette période, des nouvelles idées sont élaborées, stimulées par une variété de goûts musicaux.

Sans aller jusqu'à parler d'une démocratisation de la musique, il est bien certain toutefois que, par rapport au XVIII^e siècle où cet art restait davantage l'apanage des salons aristocratiques et d'une société privilégiée, la Révolution a en un certain sens désacralisé le concert et permis à des classes sociales plus larges d'y accéder. Ce phénomène est sensible dès le Directoire et s'amplifie, au début du XIX^e siècle, sous le Consulat (Mongrédien, 1986, p. 329).

Après 1789, les cadres politiques et institutionnels dans lesquels gravitent les musiciens ne favorisent pas la diffusion de la musique symphonique au concert. D'une part, les

compositeurs français ne s'intéressent pas beaucoup aux genres symphoniques. Ces derniers, tels que François-Joseph Gossec (1734-1829) et Etienne Nicolas Méhul (1763-1817), orientent leur travail vers des esthétiques influencées par les grandes fêtes nationales. D'autre part, les musiciens espèrent avant tout intégrer les grands orchestres⁶² une fois leurs études achevées. Ces phalanges peuvent leur assurer une certaine forme de stabilité.

La Révolution porte un coup aux institutions publiques comme le Concert Spirituel. Elle met un terme au mécénat musical sous la forme que nous venons de présenter⁶³. Le public le plus cultivé qui soutenait financièrement les orchestres et qui assistait aux concerts était constitué, durant l'Ancien Régime, d'auditeurs issus pour la plus grande part de l'aristocratie. Leur mise à l'écart représente, pour le secteur de la musique, une mutation importante et entraîne la fin des concerts privés⁶⁴ (De Place, 1989). Comme le souligne Alain Plessis dans son article intitulé *Une France bourgeoise*, il n'est pas juste de considérer la Révolution de 1789 comme étant simplement une révolution bourgeoise et capitaliste. Dépassant une approche marxiste réductrice, il la considère plutôt comme étant à l'origine d'une nouvelle forme de mixité culturelle qui, au sein du beau monde, rassemble la noblesse éclairée et la bourgeoisie des Lumières (1993, p. 223). Durant la première partie du XIX^e siècle, les sentiments de la bourgeoisie à l'égard de la noblesse sont flous et oscillent entre jalousie et attirance. Dans ce climat social, la prédominance du genre lyrique détermine les évolutions des mondes de la musique jusqu'à la fin du XIX^e siècle. Ce positionnement paradoxal est déterminant dans les processus d'élaboration et d'évolution des principales institutions musicales telles que l'Opéra, le Prix de Rome et le Conservatoire. Celles-ci favorisent la diffusion de la musique en instituant un nouveau rapport entre les œuvres et les publics (Monnier, 1995, p. 19). Cette institutionnalisation de la musique s'articule autour de deux discours opposés, présentés par Cynthia et Harrison White dans leur ouvrage intitulé *La carrière des peintres au XIX^e siècle*, publié en 1965 (1991). Ces auteurs démontrent que le système académique français n'a pas été en mesure de défendre sa légitimité auprès des acteurs des mondes de l'art, d'où l'émergence et le développement d'un discours complémentaire sur les arts, porté par des

⁶² Notamment les Orchestres de l'Opéra, de l'Opéra-Comique, du Théâtre-Italien et de l'Odéon.

⁶³ De nombreux hôtels particuliers, très actifs dans la vie musicale d'Ancien Régime, furent confisqués.

⁶⁴ La Révolution met fin à ce grand mécénat. Les Concerts de la Loge Olympique disparaissent après la Révolution. L'élan donné durant l'Ancien Régime par des orchestres – comme celui du fermier général de La Pouplinière – est freiné jusqu'en 1815, malgré un engouement pour les symphonies de Haydn.

critiques professionnels et des hommes de lettres. Celui-ci va à l'encontre des canons défendus par l'Institut de France et symbolise la superposition de deux systèmes, académiques et commerciaux, qui stimulent ensemble la vie culturelle au cours du siècle. C'est cette double influence déclinée aux mondes de la musique que nous souhaitons évoquer dans cette section.

L'exemple de l'Opéra montre que l'influence de l'Ancien Régime est importante dans la vie musicale tout au long du XIX^e siècle. Cela peut s'expliquer en partie par le fait que la société française du XIX^e siècle est, malgré la Révolution et les mutations formelles qui en découlent, ancrée dans une tradition aristocratique. Tocqueville dans un texte de 1836 (1988), insiste sur le fait que la Révolution constitue un aboutissement logique d'un processus de centralisation des pouvoirs mis en place durant l'Ancien Régime. Pour cet auteur, la Révolution consacre une évolution ancienne, la centralisation administrative qu'il présente comme une « *institution d'Ancien Régime, et non pas l'œuvre de la Révolution, ni de l'Empire* » (1988, p. 98). L'auteur propose d'envisager les événements de 1789 comme participant d'une évolution qui permet aux gens de lettres de stimuler la vie culturelle et de se constituer en une forme d'aristocratie de substitution. Ce mouvement est rendu possible par la centralisation administrative, qui permet à l'État absolutiste de monopoliser la totalité de l'exercice du gouvernement. C'est aussi cette idée qui est défendue par François Furet. Ce dernier présente la Révolution comme une continuité cohérente, dont les événements de 1789 ne sont qu'un « *imaginaire collectif du pouvoir, qui ne casse la continuité et ne dérive vers la démocratie pure, que pour mieux assumer, à un autre niveau, la tradition absolutiste* » (Furet, 1978, p. 108). Cette idée de continuité entre l'Ancien Régime et le XIX^e siècle est également celle défendue par Hippolyte Taine, dans son ouvrage sur les origines de la France contemporaine, publié en 1876.

Comme l'expose Fumaroli (1991), la Révolution constitue un prolongement du développement de l'État et ne rompt pas avec la logique de la monarchie absolue, celle d'un État mécène centralisateur structuré avant 1789⁶⁵. Au contraire, elle pose les bases de la

⁶⁵ Cette idée est également partagée par Pascal Ory : « *il est évident, en effet, que la démarche culturelle monarchique, loin de disparaître avec la Révolution ou même, par paliers et comme par pans, au long du XIX^e siècle, jusqu'à, par exemple, la suppression symbolique, en 1870, du ministère de la Maison ou, plus profondément, jusqu'à l'établissement prolongé de la république démocratique, est sans doute celle qui, passés les essais de table rase des premières années révolutionnaires, perdure le plus nettement* » (Politiques culturelles avant la lettre : trois lignes françaises, de la Révolution au Front populaire).

culture nationale en renforçant l'influence d'institutions de diffusion et de formations musicales.

Le pouvoir souverain, peu à peu relativisé en « pouvoirs publics », entretient, protège, pensionne, organise les artistes ; il leur passe commande pour l'amour de l'art et pour l'amour de soi (Ory, 1999).

Ce processus entraîne, par réaction, le renforcement de l'opinion publique. Les instances de la critique littéraire et artistique (cafés, salons, journaux...) produisent une nouvelle légitimité intellectuelle. Elles garantissent la diffusion de travaux littéraires et assurent la lente politisation des sphères intellectuelles. En leur sein, des goûts et des opinions multiples sur les choses de l'art deviennent légitimes et dépassent les résistances « *venant de l'Académie, des connaisseurs, des artistes eux-mêmes* ». Elles renforcent le mouvement déjà esquissé de transformation des spectateurs en un « *public* », en parvenant notamment à légitimer de nouveaux principes tels que « *le libre exercice de la critique* » (Chartier, 1990, p. 189).

La prédominance du genre lyrique sur la vie musicale du XIX^e siècle est également liée à l'enseignement musical. Avant 1789, celui-ci est en grande partie assuré par des institutions anciennes, les Maîtrises religieuses, installées dans les églises. Elles sont présentes dans tout le pays. En marge de ce système, François-Joseph Gossec (1734-1829) inaugure en 1784 l'École royale de chant et de déclamation qui a pour but de former des chanteurs pour le service du roi. Ce point est un bon exemple de la prédominance des musiques vocales par rapport aux musiques instrumentales dans l'enseignement musical français. L'école de Gossec est, durant les années qui succèdent 1789, la seule institution d'enseignement musical en France. Bernard Sarrette (1765-1858) crée en 1792, en coopérant avec Gossec, un corps de musique au sein de la Garde nationale⁶⁶. C'est la fusion de ces deux structures en 1795 qui entraîne la création du Conservatoire et qui rassemble, autour du projet républicain, la plus grande partie des grands noms de la musique de l'époque. Cette organisation voit le jour au nom de « *l'effet heureux que la musique produit sur le caractère national et de son utilité publique* » (Pasler, 2015, p. 623). La création du Conservatoire à Paris marque le début d'une forme de centralisation de l'enseignement musical en France. Cette organisation institutionnalise et diffuse une « *musique vraiment nationale* » qui accompagne par exemple, à la fin du XVIII^e siècle, les soldats sur les champs de bataille (Pasler, 2015, p. 102). On y fixe par écrit des doctrines qui doivent faire autorité et qui permettent la mise en place d'un

⁶⁶ Il s'agit de la première école française d'instruments à vent.

enseignement musical d'État⁶⁷. Dans son ouvrage *La République, la musique et le citoyen*, Jann Pasler montre comment, à partir de 1789, la musique fait l'objet d'un discours spécifique. L'idée d'utilité publique prend son essor et structure au XIX^e siècle le développement de nombreuses institutions musicales puis l'émergence de la politique publique de la musique.

À mesure que public devenait synonyme d'intérêt public, l'État prenait sous son aile toute entreprise présentant un caractère d'utilité publique. De ce principe naquit la notion de service public (2015, p. 36).

La Convention crée l'Institut de France qui bénéficie d'un pouvoir étendu sur les arts et notamment la musique. S'il est évidemment simpliste d'opposer de manière binaire les arts académiques aux arts libres et d'avant-garde⁶⁸, il nous semble néanmoins important de souligner l'importance du rôle joué par l'Institut de France sur la constitution de valeurs esthétiques influentes dans les mondes de la musique au XIX^e siècle⁶⁹. Celle-ci est symbolisée par le Prix de Rome, créé en 1803 par Bonaparte, l'année de la naissance de Berlioz, et décerné par l'Académie des Beaux-arts. Il récompense chaque année un lauréat de nationalité française de moins de trente ans, ayant suivi une formation musicale précise, au Conservatoire. Le lauréat est accueilli à la Villa Médicis, en hommage à la tradition italienne de l'Opéra. Tout en valorisant la musique lyrique par rapport aux autres formes musicales, ce prix garantit « *le niveau des élèves et la transmission d'une tradition* » (Pasler, 2011/3). Il consacre de manière officielle le genre lyrique. Jusqu'à sa création, il n'existe pas en France de distinction honorifique pour les compositeurs⁷⁰. Pour les symphonistes, le prix de Rome est jugé injuste car lors de sa création en 1803 « *l'art symphonique n'était pas à l'honneur à*

⁶⁷ Celui-ci ne fait pas consensus et des débats théoriques visent à déterminer la valeur de la musique vocale par rapport à celle des musiques instrumentales marquent ces premières années. Ces débats, portés par Lesueur (1760-1837) qui est renvoyé du Conservatoire en 1802, portent par exemple sur la nécessité de rouvrir les maîtrises, durant une période marquée par une forme de nostalgie d'Ancien Régime.

⁶⁸ Le fait que les mécènes et les amateurs de musique se recrutent essentiellement dans les catégories bourgeoises pousse Bailbé à relativiser les critiques traditionnelles soulignant la médiocrité de la bourgeoisie comme modèle culturel (1977).

⁶⁹ Comme l'évoque Fulcher, le style « *savant, académique, le (le grand opéra) réservait clairement à une élite cultivée* » (1988, p. 19). Certains programmes sont censurés et la censure ne vise pas que le texte et la musique mais aussi, à partir de 1836, la mise en scène. La presse se plaît à commenter ce qui se passe sur scène. Au fil de ce siècle, la rupture entre la bourgeoisie qui défend l'académisme fondé sur l'immuabilité des canons esthétiques et les artistes, qui ont des carrières peu rémunératrices, s'accroît. Ces derniers souhaitent se constituer en une élite exclusive. La bourgeoisie est parfois choquée par l'attitude de quelques-uns et par l'immoralité de certaines œuvres qui font scandale et portent atteinte à la morale (par exemple Flaubert pour *Bovary* en 1857).

⁷⁰ Contrairement à la peinture, la sculpture et l'architecture, qui couronnaient via les Académies royales, des artistes attachés à ces formes d'art en leur discernant des prix.

l'époque où la musique s'est vu accorder une place à côté des arts du dessin (à l'Institut) » (Cité par Patureau, 1991, p. 213). Aide la plus importante accordée par l'État aux compositeurs de musique, ce prix garantit une ascension rapide à ses lauréats et représente l'une des consécration les plus académiques du monde musical. Avec lui, les notions d'art et de culture sont assimilées dans un projet politique qui contribue à faire de l'Opéra historique le genre musical ayant le plus de grandeur. Ce paradoxe est formalisé par Annie Jourdan lorsqu'elle affirme que suite à la Révolution,

un fossé se creuse entre l'art sentimental et moralisateur destiné au peuple et l'art complexe et allégorique destiné aux dignitaires de la République, qui, consciemment ou inconsciemment, ne veulent pas demeurer en deçà de l'Ancien Régime. Et qui pensent leur dignité – leur légitimité – dans les mêmes termes que ceux qu'ils ont évincés (1997).

De par son histoire et au nom de ses liens forts avec la monarchie avant 1789 – aucune autre organisation culturelle n'a, autant que l'Académie royale de Musique, contribué à faire rayonner l'image du monarque – l'Opéra, une fois républicain, reste le lieu qui symbolise le loisir citadin de la même manière que durant l'Ancien Régime, il était le symbole du loisir aristocratique. Ainsi, après le règne de Napoléon et bien qu'ils n'aient pas un goût pour l'opéra, Louis XVIII, Charles X et Louis-Philippe utilisent l'Opéra « *pour se montrer à la bonne société parisienne et mesurer ainsi leur popularité* » (Charle, 2015, p. 187). Victoria Johnson évoque, en se focalisant sur l'Opéra de Paris, cette continuité qui enjambe 1789.

I argue that the language used by revolutionary politicians to justify the opera's need for special protections was derived from dominant and persistent Old Regime attitudes toward this institution, and I conclude the chapter by suggesting that the groundwork for the discourse of "uniqueness", and thus for the Opera's surprising special treatment, was first laid by its seventeenth-century founders: Louis XIV, Colbert, Pierre Perrin, and Jean-Baptiste Lully (Johnson, 2008, p. 63).

Comme institution, l'Opéra conserve au XIX^e siècle le privilège donné historiquement par la monarchie. Comme genre musical, il est chargé de grandeur et possède une autorité qui le place au-dessus des autres formes musicales. Si l'importance d'un art dans une société peut se mesurer par la taille du soutien public qui l'accompagne, la musique opératique a pris à Paris, au début du XIX^e siècle, une importance croissante notamment grâce au soutien continu de l'État pour l'Opéra, le Conservatoire et le prix de Rome. Cette influence s'exacerbe au fil du siècle avec la création de nombreux prix et concours qui valorisent les musiques lyriques par rapport aux musiques profanes et instrumentales (Pistone, 1979).

L'Opéra au XIX^e siècle assume son hégémonie par rapport aux autres institutions musicales et est un lieu de contestation politique. Les livrets des œuvres lyriques le plus populaires empruntent à l'histoire et glorifient les sujets, mettant en musique et en scène la réalisation d'évènements importants. Au cours du siècle, un public bourgeois de plus en plus nombreux le fréquente régulièrement, assurant son succès commercial indépendamment du lien que cette organisation tisse avec l'État. La tradition des spectacles lyriques fastueux héritée de Louis XIV se prolonge avec Napoléon d'abord, puis avec les Républicains. Ainsi, cet héritage traverse le siècle, comme le montre Patureau dans son ouvrage sur le Palais Garnier (Patureau, 1991). Cette idée est également défendue par Victoria Johnson, dans l'extrait suivant :

And as the first Consul turned his attention to the organization of the arts and sciences in France, echoes of the old Regime began to reverberate ever more clearly through the opera house in the rue de la Loi (...) Once again, luxury and privilege were the order of the day. The architects of republican revolution has preserved the Sun King's opera – long enough for an emperor to claim it as his own » (2008, p. 193).

Pour Emmanuel Pedler, cette continuité au début du XIX^e siècle permet le « *maintien d'orientations culturelles anciennes, servies par les nouveaux groupes dominants, en dépit d'une révolution qui ne touche pas tous les secteurs de la vie sociale* » (Pedler, 2003, p. 39). Faire jouer l'une de ses œuvres à l'Opéra est pour un compositeur une étape déterminante dans une carrière professionnelle, « *étape ultime de la consécration officielle* » (Patureau, 1991, p. 231). La voie royale commence au Conservatoire, passe par le prix de Rome, une chaire au Conservatoire, et par une admission à l'Institut de France. La reconnaissance officielle pour les compositeurs et les musiciens a lieu à l'Opéra, qui reste en termes d'orientations esthétiques dans ses programmes, largement institutionnel et conservateur. Avec lui une conception de l'art se met en place lentement au cours du siècle⁷¹, stimulée par les changements de goûts, les évolutions du sens même du spectacle musical. Ce mouvement ne va pas de soi et les interprétations des œuvres sont discutées et critiquées, dans la presse et les nombreux salons.

L'ouvrage de Fulcher (1988), en considérant au XIX^e siècle l'Opéra comme une « *institution médiatrice* » (1988, p. 143) s'éloigne des travaux ci-dessus qui conçoivent le grand opéra français comme un genre défini par le marché, suivant les modes de la bourgeoisie. Il montre

⁷¹ Ainsi le critique Pierre Lalo écrit en 1899 à propos de l'œuvre de Berlioz *les Troyens* qui vient d'être donnée à Garnier et qui fut créée une décennie plus tôt en Allemagne : « *c'est une grande honte pour nous que Paris ait laissé à l'Allemagne la gloire de rendre hommage au plus illustre des musiciens français* » (Cité par Patureau, 1991, p. 241).

au contraire que l'Opéra est intimement lié à la bourgeoisie, et qu'il lui permet de forger son identité de classe en quête d'une plus grande reconnaissance. Selon elle, une musique donnée devant un public peut aussi prendre des sens politiques multiples, en fonction d'un contexte particulier dans lequel elle est donnée et des grilles de lecture et d'interprétation des œuvres à une époque. L'histoire du grand Opéra en France est celle des interactions entre le politique et l'art, dans la gestion d'une organisation conçue pour promouvoir une image politique. Si c'est bien l'État qui élabore la fonction politique de l'opéra, celle-ci n'en reste pas moins ambivalente et ne peut se réduire aux seules intentions du pouvoir⁷². En effet, elle est stimulée « *à la fois par les stratégies de ses promoteurs et par la perception de son public* » (1988, p. 8).

Envisager la mutation de la profession de directeur suite à la Révolution par le prisme de l'Opéra permet de mesurer le lien irréductible qui lie la musique à l'État à Paris. Le début du XIX^e siècle entraîne la remise en place des privilèges dans le secteur des spectacles. Après une période de liberté stimulante, les décrets du 8 juin 1806 et du 25 avril 1807 organisent les théâtres jusqu'en 1864⁷³. Ces décrets sont, selon le mot d'Agid et Tarondeau, « *la simple confirmation de pratiques antérieures* » (Agid et Tarondeau, 2006, p. 22), et symbolisent le principe de centralisation accrue et la volonté de l'État de surveiller les programmes des théâtres (Chaillou, 2004). Ils réglementent le nombre de théâtres publics autorisés dans les villes de l'Empire ainsi que les itinéraires des troupes itinérantes. Les théâtres sont placés sous la tutelle du ministère de l'Intérieur, qui autorise ou non l'activité de chaque organisation. Napoléon I^{er} n'autorise que huit théâtres parisiens⁷⁴ sur les trente en activité, qui sont contraints de fermer leurs portes si la préfecture ne leur délivre pas une autorisation. Ces huit théâtres publics sont divisés en deux catégories en fonction de leurs répertoires. La Comédie française et l'Opéra redeviennent les organisations culturelles au service de l'élite et de l'art savant. Elles prennent place en haut de la hiérarchie des théâtres. Ces huit organisations officielles justifient leur statut au nom de la mission de service public qui leur incombe. Ces théâtres nationaux sont missionnés par l'État et se doivent de « *représenter l'intérêt général,*

⁷² L'image du grand Opéra était floue au XIX^e siècle ce qui a permis à différents groupes de s'approprier des messages politiques opposés et contradictoires.

⁷³ Date à laquelle Napoléon III met en place la liberté d'entreprendre dans le secteur du théâtre.

⁷⁴ Ces huit théâtres subventionnés sont le Théâtre français, l'Opéra, l'Opéra-Comique et l'Odéon dont les répertoires sont protégés par les privilèges, ainsi que quatre petits théâtres spécialisés avec un répertoire restreint, deux vaudevilles et deux mélodrames.

d'incarner le goût public et d'exprimer l'opinion nationale ». La hiérarchie théâtrale installée par Napoléon repose sur le fait que les théâtres subventionnés se distinguent par les thèmes des œuvres présentées, puisées « *dans la mythologie ou dans l'histoire et dont les principaux personnages sont des rois ou des héros* » (règlement pour des théâtres, 25 avril 1807, Fulcher, 1988, p. 56).

Malgré cette rigidité juridique, c'est à partir des années 1820 que des autorisations sont données à des entrepreneurs pour construire de nouvelles salles qu'ils dirigent. S'inscrivant dans un contexte économique favorable au renforcement d'une bourgeoisie souhaitant s'affirmer par rapport à l'aristocratie, la multiplication des projets musicaux stimule le développement du concert public. Ces acteurs participent au mouvement d'institutionnalisation du concert public au XIX^e siècle et favorisent le développement des formes symphoniques par rapport au genre lyrique. Leur engagement et les formes d'actions qu'ils proposent se développent de façon circulaire, et font advenir ce pour quoi ils s'engagent. Cette singularité influence, jusqu'à nos jours, l'évolution de la profession et la manière dont les acteurs l'exercent.

Les directeurs des principaux théâtres doivent respecter un cahier des charges précis. Placés au centre du système des privilèges, les entrepreneurs de spectacle sont des fusibles à la merci des autorités, qui exercent sur eux des pressions juridiques et financières. Les directeurs ont un statut précaire et peuvent être démis de leur fonction de façon arbitraire par l'État, comme sous l'Ancien Régime. Ils paient de lourds impôts et notamment *le droit des pauvres*, qui contraint les bénéficiaires des entrepreneurs de spectacle. De plus, jusqu'en 1831 ils paient une taxe à l'Académie royale de musique. Cette dernière fait l'objet de critiques de plus en plus virulentes de la part des musiciens, à l'image de l'article de Fétis *Du monopole des concerts par l'Académie royale de musique*, publié en 1828.

Durant la Restauration (1814-1830), la bourgeoisie renforce son pouvoir économique. Au fil du XIX^e siècle, elle parvient à imposer sa légitimité culturelle et sa supériorité par rapport aux classes populaires et aux anciennes élites. Celles-ci reposent, comme le souligne Alain Plessis, sur des aspirations contradictoires qui se structurent notamment dans une forme de valorisation de la culture aristocratique. L'appropriation par une certaine frange de la bourgeoisie du concept de « *musique sérieuse* » peut être comprise de manière ambivalente.

En favorisant celle-ci, certains membres de ce groupe s'inventent et ne se rattachent pas au passé. Néanmoins, cela reflète également l'importance de l'influence aristocratique et de son autorité, durant une période de mutations politiques et esthétiques. Contrairement à la noblesse qui bénéficie d'avantages liés à la naissance et aux titres, la bourgeoisie accède lentement à une position sociale qui récompense des qualités et des vertus qu'elle juge respectables. Stimulée par de nouvelles valeurs structurant la morale bourgeoise, le travail intellectuel comme expression d'une capacité à diriger des hommes et à épargner, la réussite s'individualise. L'oisiveté est critiquée et la célèbre formule de François Guizot (1787-1874), « *enrichissez-vous par le travail et par l'épargne* », témoigne de cet état d'esprit.

L'industrialisation et le développement économique favorisent l'enrichissement d'un groupe social (industriels, banquiers, commerçants) qui se regroupe dans certains quartiers tels que la Chaussée-d'Antin, alors que la noblesse est, elle, regroupée dans le faubourg Saint-Germain. La bourgeoisie impose lentement ses goûts à la noblesse comme à l'ensemble de la société française (Moulin, 1976). Si elle soutient les arts au XIX^e siècle, on s'éloigne de Veblen et de la classe oisive qu'il dénonce en 1899 et qui veut accaparer les richesses sans travailler. Cette singularité rompt avec le mécénat aristocratique qui valorisait une forme d'oisiveté et de mépris pour le travail, et avec le prolétariat qui considère le travail comme une obligation. La mondanité des salons et la sociabilité du concert n'en restent pas moins étroitement liées à la volonté de quelques mécènes, soucieux de mettre l'accent, dans le cadre de leur expérience à la musique, sur la qualité de celle-ci afin de se différencier. Dans le même temps cette recherche de la qualité influence les choses, les publics, les musiciens. Dans certains cas précis, organiser des concerts devient une activité lucrative qui transforme l'exercice de l'art en acte de consommation.

La profession se développe dès avant la Révolution, mais c'est principalement à partir du XIX^e siècle que celle-ci va se structurer (Goetschel, Yon, 2008, p. 17). L'absence d'infrastructure spécifique au concert de musique contraint le développement du genre symphonique dans un contexte institutionnel qui valorise plutôt le genre lyrique. La domination du théâtre et de l'opéra sur les autres genres de spectacle explique en partie le fait que jusqu'au début du XIX^e siècle, aucune salle de concert spécifique n'est construite en France. Les contraintes budgétaires qui pèsent sur les organisateurs de spectacle et notamment le droit des pauvres, favorisent plutôt le développement d'une vie musicale de salon. Très

dynamique, celle-ci participe du processus de musicalisation et de mises en relations entre l'objet musical et la société.

Conclusion du chapitre

Afin de comprendre les motivations qui ont poussé certains acteurs à s'engager en faveur de la musique, nous avons mobilisé l'argument développé par Veblen. Sa thèse montre que l'étalage ostentatoire du luxe renforce la beauté des œuvres qu'il suscite. L'effort social collectif entrepris par un groupe de mécènes, au sens le plus mondain qui soit, tourné vers la démonstration de la qualité de chacun sous le regard du monarque et des courtisans, produit des œuvres et des goûts de plus en plus raffinés. L'homme de cour travaille l'image qu'il souhaite donner au roi. Pour cela il apprend à aimer ce que ce dernier aime, en fonction de codes mondains et de jeux de séduction. La panique de n'être pas à la hauteur force les courtisans à investir afin de s'entourer des meilleurs artistes et de progresser à leur contact. Cette course au prestige et à la grandeur reconnue crée la possibilité d'œuvres de qualité. L'effet ostentatoire recherché, en plus de souligner le rang et la fortune du mécène, produit la qualité de l'objet musical. Stimulé par ces influences nombreuses, un milieu qui n'existait pas jusqu'alors se dessine peu à peu et permet l'émergence des « mondes » de la musique sérieuse (Becker, 1988). Un processus d'autonomisation des pratiques musicales est en jeu et va vers des usages de la musique pour elle-même.

Les mutations de la vie musicale que nous venons de présenter ne peuvent être dissociées, comme le démontre William Weber, des évolutions politiques, artistiques et économiques de la société dans laquelle elles se développent (2008, p. 308). Peu de temps après 1789, la loi sur la liberté des spectacles met fin aux privilèges donnant aux Académies royales le monopole d'un genre et d'un répertoire. Le régime du monopole est remplacé par celui de la libre concurrence. Les théâtres deviennent des entreprises privées et l'augmentation de leur nombre entraîne une mutation de l'image que les citoyens se font de ces lieux (Jonhson, 2008). De nouveaux enjeux, esthétiques et institutionnels sont au centre des problématiques culturelles, en parallèle à une généralisation de l'affrontement dans les sphères artistiques.

Malgré les mutations juridiques et politiques qui s'opèrent à la fin du XVIII^e siècle, nous avons montré que l'influence de l'Ancien Régime est bien visible dans le développement des mondes de la musique au siècle suivant. Après une courte période de liberté stimulante, les décrets du 8 juin 1806 et du 25 avril 1807 remettent en place des privilèges dans le secteur des spectacles et organisent les théâtres jusqu'en 1864. De plus, la prédominance du genre

lyrique détermine les évolutions des mondes de la musique jusqu'à la fin du XIX^e siècle. Celle-ci est symbolisée par le développement d'organisations telles que l'Opéra, le Conservatoire et l'Institut de France, créés en 1795 et le prix de Rome, aide la plus importante accordée par l'État aux compositeurs de musique, créé en 1803. Elles favorisent la diffusion de la musique en instituant un nouveau rapport entre les œuvres et les publics. Cette institutionnalisation de la musique s'articule, durant le XIX^e siècle, autour de deux systèmes, académiques et commerciaux, qui stimulent ensemble la vie culturelle et renforcent une conception du concert comme forme de spéculation commerciale.

En parallèle à la constitution d'un marché de la musique, le développement du concert commercial entraîne une augmentation de la concurrence et favorise le développement, par les organisateurs de concerts, de stratégies visant à mettre en avant la notoriété des musiciens et des vedettes. De nouvelles formes de concerts publics sont élaborées dès les années 1830 (avec notamment des concerts promenade, puis les music-halls, les cafés concerts, l'accroissement de la pratique vocale avec les orphéons). La seconde République (1848-1852) et le second Empire (1852-1870) sont propices à ces mutations, périodes de prospérité économique.

Nous évoquerons dans le chapitre suivant plusieurs initiatives marquantes, qui annoncent ce qui sera, tout au long du XIX^e siècle, un combat pour l'autonomisation des musiciens et des compositeurs⁷⁵. Nous mettrons en avant quelques portraits de directeurs de lieux de diffusion de la musique nous permettant de nous faire une idée de ce que pouvaient être, durant ces années, les entrepreneurs de spectacle.

⁷⁵ Christophe Charle a étudié ce mouvement d'autonomisation des mondes de l'art au XIX^e siècle sous l'angle de la « *dérégulation* » afin de souligner son caractère « *conflictuel, non linéaire et toujours provisoire* » (2015, p. 11).

Chapitre 2 : Institutionnalisation des concerts symphoniques et élargissement relatif des publics

A. Le commerce de la musique

1. Diversité des profils d'entrepreneurs de spectacles

La Révolution fait apparaître de nouveaux acteurs qui s'engagent afin d'organiser des concerts. Sous l'influence du très récent Conservatoire, le statut libéralisé du musicien évolue lentement vers le professionnalisme, entraînant une mutation des goûts et des pratiques des musiciens comme des auditeurs⁷⁶. Différentes initiatives aux formes plurielles leur permettent de prendre lentement en main l'organisation de la musique en faisant évoluer à la fois les concerts publics et privés, en réaction à ce qui se fait dans les grandes institutions présentées précédemment. Pierre Szendy insiste sur le fait que l'institutionnalisation de la notion d'œuvre musicale « fut le résultat d'une construction, d'une édification muséale qui s'est jouée entre 1770 (pour la Prusse) et 1850 (pour l'Italie) » (2001, p. 62). Durant l'Ancien Régime, une œuvre musicale n'existe que dans l'interprétation que les musiciens en font. L'émergence d'un travail intellectuel théorique et esthétique sur la musique contribue à développer un répertoire musical canonique. Au XVIII^e siècle, l'influence italienne est dominante dans les programmes proposés, mais sous l'impulsion donnée par quelques organisateurs de concerts dont nous allons présenter les spécificités, l'esthétique germanique acquiert peu à peu une légitimité grandissante au début du XIX^e siècle. En effet, le public parisien qui fréquente les salons musicaux et les concerts de musique entend les œuvres des compositeurs de la première école de Vienne, Haydn – qui devient en 1802 membre étranger de l'Institut – Mozart et Beethoven⁷⁷. C'est à ce moment que le canon musical prend son essor autour de ces trois compositeurs, dont la diffusion croissante des œuvres permet d'affirmer auprès des publics une forme d'idéologie de la grandeur pour la musique profane (DeNora, 1998). Tia DeNora a analysé le parcours de Beethoven en envisageant la carrière de ce

⁷⁶ Rappelons qu'au début du XIX^e siècle, la musique instrumentale n'est pas vraiment appréciée par les auditeurs des concerts qui lui préfèrent la musique vocale et le théâtre lyrique. Aucune salle de concert adaptée à la musique symphonique n'existe alors à Paris.

⁷⁷ La première symphonie de ce dernier est donnée en 1807, aux exercices publics du Conservatoire.

compositeur par rapport à l'ensemble de ses relations sociales et aux mutations en cours dans les modes d'écoute et de réception de la musique à Vienne. Celles-ci sont stimulées par de plus grandes influences commerciales. Selon elle, la fin du XVIII^e siècle est marquée par une nouvelle conception de la musique profane liée au fait qu'elle bénéficie de la nouvelle grandeur accordée à l'artiste. Ce dernier jouit d'une plus grande autonomie pour travailler et défendre plus librement une conception singulière et personnelle de son art. En outre, elle montre comment Beethoven a travaillé afin de faire évoluer les conventions d'écoute de sa musique à Vienne. De son côté, Esteban Buch a montré que la vision du monde de Beethoven se modifie à partir des années 1814, « *à la fois devant le cours des événements politiques et du fait de son propre parcours biographique* » (1999, p. 105). Bénéficiant d'une légitimité artistique inconnue de ses prédécesseurs, son travail est guidé par « *un pragmatisme certain dans le maniement des projets et des matériaux, qui rend malaisée la distinction entre musiques « d'occasion » et œuvres « d'expression »* » (1999, p. 105). Le début du XIX^e siècle est caractérisé par une évolution des statuts des compositeurs de musique dans un contexte marqué à Vienne par « *la décadence de la noblesse et la montée d'une bourgeoisie nationaliste et libérale* » (1999, p. 106).

Nous montrerons à présent comment les genres symphoniques notamment ont gagné une reconnaissance dans des sphères musicales très restreintes, regroupant principalement les musiciens professionnels et quelques auditeurs avertis issus pour la plupart de la noblesse. L'influence de ces professionnels dans les mondes de la musique au XIX^e siècle est très importante. Avec eux, une importance croissante est donnée à un goût pour la musique qui s'affine et devient lentement plus exigeant (Fauquet, 1986).

Patrick Taïeb (in Bodeker, Veit, Werner, 2008a, p. 61) propose une cartographie des nouveaux profils d'entrepreneurs de spectacle qui prospèrent suite à la Révolution. Il oppose notamment Charles-Barnabé Sageret (1757-1803), nouveau riche qui devient propriétaire du théâtre Feydeau et pour qui la Révolution est un tremplin pour s'enrichir en investissant dans les biens nationaux, aux directeurs ayant des profils plus conformes aux modes de l'époque et qui sont le plus souvent auteurs et comédiens. Cet organisateur de concert est avant tout un entrepreneur au sens entendu par la loi nouvelle sur la liberté des spectacles, en vigueur avant 1806. Il donne naissance à des pratiques originales de gestion des théâtres et inaugure « *des fonctionnements constitutifs d'un véritable marché des biens symboliques, comme la publicité*

et le vedettariat » (in Bodeker, Veit, Werner, 2008a, p. 81). Avec lui, la valeur artistique devient une valeur marchande, et l'organisateur de concert un acteur-clé et décisif de la vie musicale parisienne, sans être pour autant automatiquement un musicien. Sageret renoue avec le concert spirituel à Feydeau dès 1791. L'ascension de sa carrière est aussi rapide que sa chute – il est en faillite à la fin du siècle – et les succès qu'il rencontre reposent sur le fait qu'il parvient à tirer profit d'une législation libérale et d'un auditoire d'un nouveau genre, suite à l'abolition des privilèges. Dans le cadre de ces concerts, la qualité des musiciens de l'orchestre, ces derniers étant recrutés avec soin, et la rigueur des interprétations proposées par les interprètes sont rares à cette époque. Les programmes sont construits avec attention. Pour promouvoir cette originalité, Sageret met judicieusement en place un travail de publicité novateur. Diffusée dans la presse et revendiquant un héritage d'Ancien Régime, son approche inscrit sa démarche dans la filiation des Concerts de la Loge Olympique, dont sont issus certains musiciens.

Annoncer une première audition revient à ériger le public en censeur du dernier bon goût. C'est là une distinction qu'un directeur conscient de ses intérêts ne saurait refuser à ce public de l'An V. C'est aussi une pratique qui range le Concert Feydeau dans la lignée des sociétés parisiennes, depuis le Concert des Amateurs, fondé par Gossec en 1769, et qui se distinguent par la pratique du mécénat à la création (in Bodeker, Veit, Werner, 2008a, p. 81).

Cette filiation lui permet de « *mettre en vente des biens symboliques autrefois réservés à une élite curiale et que peut désormais s'approprier le public fortuné de l'an V* » (in Bodeker, Veit, Werner, 2008a, p. 71). En agissant de la sorte, il prolonge une tradition symphonique fragile mais en plein essor, cultivée par l'aristocratie à la fin de l'Ancien Régime (in Bodeker, Veit, Werner, 2008a, p. 74). Il contribue à faire du concert de musique une activité mondaine et permet, en faisant fi des valeurs aristocratiques structurant la vie musicale au sein des lieux de musique les plus valorisés, une forme de rapprochement entre une conception commerciale de l'organisation des concerts et une approche qualitative de celle-ci. Cette évolution participe d'une double logique qui peut être résumée par deux volets distincts des mondes de la musique, mais qui s'influencent mutuellement, l'institution et le marché.

À l'inverse de cette démarche, les *Concerts de la rue de Cléry* sont créés en 1799 et animent la vie musicale parisienne jusqu'en 1805. Ces concerts payants ont lieu dans l'hôtel particulier du peintre Lebrun. À la différence des concerts de Feydeau qui ont déjà perdu de leur prestige et de ceux du Conservatoire qui ne l'ont pas encore acquis, cette association fonctionne en

autogestion et crée son propre orchestre, composé d'une cinquantaine de musiciens, parmi lesquels de nombreux anciens de la Société Olympique qui sont épaulés par des jeunes lauréats du Conservatoire et par quelques amateurs. Il est à son tour le garant d'une tradition qui enjambe la Révolution, grâce au travail du cercle restreint et élitiste des médiateurs, musiciens et mélomanes, qui le fréquentent. Cette phalange donne une dizaine de concerts par saison, le samedi après-midi. Elle rayonne par ses interprétations d'œuvres symphoniques et en particulier celles de Joseph Haydn. Malgré sa courte existence, elle est le lieu de rendez-vous des hommes de goût cultivé et s'impose à son tour comme une héritière légitime des sociétés d'Ancien Régime, rejetant les formes commerciales élaborées par les entrepreneurs durant le Directoire. Cet héritage est particulièrement visible dans la transmission de valeurs esthétiques liées aux règles de sociabilité aristocratiques et à l'appropriation d'un répertoire du passé, démarche considérée comme un acte social et esthétique (Bödeker, Veit, 2007, p. 99). C'est par le truchement de ces deux organisations qu'un public restreint découvre à Paris les musiques étrangères récentes et notamment la musique instrumentale allemande (Fauquet, 1986). Avant les années 1820, les concerts publics ont lieu lorsque les théâtres font relâche pendant les fêtes religieuses, afin de ne pas concurrencer les théâtres subventionnés⁷⁸.

De façon complémentaire, l'influence de l'Ancien Régime au XIX^e siècle est particulièrement visible dans l'organisation des salons qui structurent la vie mondaine et intellectuelle. Ceux-ci jouent à Paris un rôle central dans le développement des carrières de musiciens. Cet ancrage influence le vocabulaire employé pour parler du concert, et le mot salon sera quelques années plus tard utilisé par les facteurs d'instruments pour qualifier les espaces réservés à l'organisation de concerts publics qu'ils ouvrent dans leurs fabriques. En organisant eux-mêmes des concerts dans leurs salons, les mécènes stimulent à la fois la création et la diffusion des œuvres. Ces salons sont pour les musiciens des lieux d'expérimentation artistique et de sociabilité. Les concerts privés répondent aux intérêts réciproques des mécènes et des musiciens. Ils s'inscrivent, au début du XIX^e siècle, dans les agendas des musiciens professionnels au même titre que les concerts publics. Ils se développent de façon dynamique jusqu'aux Années folles, période qui marque, après le dynamisme de la Belle Époque, leur déclin (Chimènes, 2004, p. 14).

⁷⁸ Tous les théâtres lyriques donnent quelques concerts publics qui ont hérité du nom de « concerts spirituels ». Les plus importants ont lieu à Feydeau ou aux Italiens jusqu'aux années 1814. Dès 1818, ils sont organisés par l'Opéra qui met en avant son privilège pour interdire ceux des autres salles.

Proposer, dans le cadre de réceptions mondaines, des divertissements autour de la musique est une pratique courante au sein des milieux de la noblesse et de la haute bourgeoisie, de la finance et des professions libérales. Balzac écrit dans *Le Père Goriot* qu'« être admis dans ces salons dorés équivalait à un brevet de haute noblesse » (1971, p. 60).

Lieux d'un certain brassage social, instance de consécration intellectuelle indépendante des institutions réglées et des corps établis, les salons sont le premier support de la nouvelle « *sphère publique* littéraire » née au commencement du XVIII^e siècle et émancipée de la tutelle curiale et académique (Chartier, 1990, p. 192).

Comme durant l'Ancien Régime, la musique donnée dans les salons s'inscrit dans un rituel social ostentatoire. Ces concerts assurent la promotion des interprètes et des compositeurs au-delà des changements de régimes politiques et des évolutions sociétales. Ils sont des tremplins pour les musiciens, et leur permettent de tester en public des œuvres nouvelles et de mesurer le succès qu'ils peuvent espérer trouver auprès du grand public. Tout au fil du XIX^e siècle, le salon est le terrain sur lequel se joue une révolution symbolique où « *l'infériorité sociale – historique – du musicien et de l'artiste cherche, par la virtuosité et la violence revendicative, à se renverser en pouvoir* » (Moysan, 2004, p. 121). Ce processus permet à l'artiste de s'attribuer « *la fonction, politique et religieuse, de dire au monde* » (Moysan, 2004, p. 122).

Soutenant plus ou moins l'avant-garde ou l'académisme, une concurrence entre les organisateurs de salons entraîne de subtiles filiations, des luttes de coterie et des affrontements idéologiques⁷⁹. Tout au long du siècle, si la musique est omniprésente dans les salons mondains, la place qu'elle y occupe est fluctuante, en fonction des prétentions intellectuelles des organisateurs. Les genres esthétiques ne sont pas étanches et s'influencent mutuellement. Les organisateurs veulent rassembler des interprètes célèbres, quitte à faire appel aux services d'un impresario. Les années 1830 sont caractérisées, pour Rousselin-Lacombe, par une multiplication des concerts donnés dans les salons :

de l'aristocratie française (Faubourg Saint-Germain), en perte de vitesse depuis les années 1820 ; de l'aristocratie étrangère (citons celui du prince Czartoryski qui accueille Chopin, celui de la princesse Christina Belgiojoso sœur d'Autriche) ; de la riche bourgeoisie (surtout le milieu de la finance), par exemple le salon du baron James de Rothschild (Bernard, Bailbé, 1991, p. 135).

⁷⁹ « *La société des salons parisiens est ainsi traversée par de féroces luttes de distinction dont l'enjeu est, au fond, le contrôle d'une vie intellectuelle émancipée de la tutelle monarchique et curiale* » (Chartier, 1990, p. 190).

Cette vie de salon valorise la sociabilité intellectuelle et permet le renforcement d'un marché de jugements et des œuvres (Chartier, 1990, p. 196). Elle favorise la circulation libre des œuvres, des formes et des motifs esthétiques, en parallèle à l'émergence du statut de l'artiste virtuose. Un processus de politisation des conceptions intellectuelles a lieu dans ces salons, entraînant la multiplication des esthétiques et des instances de la critique, ces dernières étant plus enclines que par le passé à s'éloigner de l'autorité instituée. Il s'agit d'un double mouvement de commercialisation et de sacralisation de la musique. Le virtuose impressionne l'audience par sa technique et élabore des stratégies commerciales qui lui permettent de diversifier ses revenus.

Sous l'influence du récent Conservatoire, le statut libéralisé du musicien évolue lentement vers le professionnalisme, et entraîne une évolution des goûts et des pratiques des musiciens comme des auditeurs. L'histoire de cette institution est retracée dans l'ouvrage d'Anne Bongrain et d'Yves Gérard, *Des Menus-Plaisirs à la Cité de la musique 1795-1995* (1996). Les auteurs insistent sur le fait que dès sa création en 1795, dans l'Hôtel des Menus-Plaisirs, rue Bergère, cette institution ouvre une bibliothèque musicale et favorise le développement des secteurs de l'édition de traités et de méthodes musicales et pédagogiques. De plus, elle inscrit dans son règlement qu'elle organisera des exercices publics d'élèves. Ces concerts ont lieu au Théâtre Feydeau dès 1793 (le Conservatoire est alors Institut national de musique) ou à l'Odéon avant d'avoir lieu à partir de 1803 au Conservatoire, le dimanche après-midi. Ce projet n'est pas pérenne en raison de problèmes économiques récurrents et de la baisse des effectifs du Conservatoire à la fin des années 1790. Néanmoins, les étudiants créent en 1801 *la Société des Concerts français* qui donne des concerts dans la salle du Théâtre Lyrique. Elle devient en quelques années, grâce à la qualité des interprétations, un des concerts influents de la capitale. Dès 1807 François-Antoine Habeneck (1781-1849) – considéré comme le premier grand chef de l'histoire de la direction d'orchestre en France⁸⁰ – toujours étudiant au Conservatoire, commence à diriger l'orchestre. La salle du Conservatoire ne peut accueillir que 300 personnes. La question des infrastructures musicales adaptées à la musique symphonique, déjà prégnante sous l'Ancien Régime, se pose avec une nouvelle acuité. La « *Salle de l'ancien Conservatoire* » construite par François-Jacques Delannoy, est inaugurée

⁸⁰ Sur l'émergence de la figure du chef d'orchestre, voir Esteban Buch (2002), *Le chef d'orchestre. Pratiques de l'autorité et métaphores politiques* et la thèse de Gilles Demonet, *Origine et fonction du directeur musical dans la France contemporaine*.

en 1811. Elle est la première dédiée au concert à proprement parler. Attachée à un établissement d'enseignement, elle est réservée aux seules activités de l'institution. Dotée d'une jauge de plus de 1000 places, elle a la forme d'un théâtre avec des galeries et permet aux élèves d'accueillir, pour leurs concerts, un public plus nombreux, même si les événements politiques de 1814-1816 dus à la chute de l'Empire remettent en cause le Conservatoire, organisation héritée de la Révolution, et entraînent la fermeture de celui-ci et la fin de ces concerts⁸¹.

Une autre démarche incontournable est portée, à partir de 1815, par Pierre Baillot. Celui-ci crée une société de concert dédiée exclusivement à la musique de chambre et notamment aux quatuors à cordes. Accessibles seulement par souscription, le public est constitué d'aristocrates et de musiciens. Les programmes de cette société se caractérisent notamment par l'absence de musique vocale et par une grande attention portée aux œuvres de musique de chambre composées par Haydn, Mozart et Beethoven. Faute d'infrastructure adaptée, Pierre Baillot est contraint de changer dix fois le lieu de ces concerts entre 1815 et 1840. Avec la création de cette société, le public commence à s'intéresser aux questions de l'interprétation et du style propre à chaque compositeur. Bien que fragiles et limitées, ces expériences diverses et concomitantes ont une réelle influence sur la vie musicale.

Malgré ce développement sans précédent, l'audience de ces concerts reste étroite. La musique représente pour des publics issus de la noblesse et qui sont « *rejetés par le pouvoir au lendemain de juillet 1830, une sorte d'acquis culturel héréditaire qui échappe à la tutelle de l'État dont le monopole artistique est constitué par l'Opéra et ses satellites* » (Fauquet, 1986, p. 31). Au-delà des initiatives que nous venons de décrire, les programmes de concert sont construits selon le principe de « *miscellany* » qui est toujours la norme. Pour intéresser le public, il convient d'insister sur la mise en scène et de mettre de côté tout ce qui est susceptible d'être monotone. Favorisée par le développement de la virtuosité de l'artiste, la manière dont sont construits les programmes évolue lentement :

L'établissement du programme procède d'une véritable stratégie, basée sur les gradations de l'effet et sur les contrastes qui le renforcent : aussi bien le concert est-il très souvent vocal et instrumental, et influencé par le théâtre (Fauquet, 1986, p. 50).

⁸¹ Fétis écrit au sujet de cette période que : « *les sociétés musicales particulières furent désorganisées, ainsi que les concerts publics, au commencement de la Restauration. Les circonstances politiques amenèrent avec elles des causes de désunion que l'art fut impuissant à combattre* » (*Revue et Gazette musicale de Paris*, Septembre 1839).

Les motivations du public ne sont pas que musicales. Le concert au début du XIX^e siècle est un moment de la vie sociale mondaine⁸². Les ouvrages de Dumas Fils *La Dame aux Camélias*, publié en 1848 où du *Père Goriot* de Balzac, publié en 1842 donnent deux exemples des formes de sociabilité qu'il induit. Leurs personnages mondains vont au concert pour des raisons plus sentimentales que musicales.

Dans ce contexte, de nouveaux acteurs – les facteurs de piano – vont jouer un rôle central dans l'évolution du concert public à Paris, en construisant et en administrant des salles de concert. C'est ce que nous évoquerons dans notre prochaine partie.

2. Les concerts à bénéfice et l'influence des facteurs d'instruments dans le développement du concert à Paris

Durant la première partie du XIX^e siècle, une forme novatrice de concert intitulée « *les concerts à bénéfices* » prend son essor. Le bénéfice recherché par le musicien n'est pas seulement d'ordre pécuniaire mais également relationnel, afin d'être invité dans les salons et de trouver de nouveaux élèves. Ces concerts sont organisés par un ou plusieurs musiciens qui combinent leurs efforts pour attirer un public habitué à l'opéra. Les interprétations des œuvres données dans le cadre de ces programmes font la part belle aux musiques vocales et présentent de nombreuses transcriptions d'airs d'opéra connus du public.

Les concerts à bénéfice prennent une nouvelle importance à la faveur des virtuoses⁸³, exemple de l'émergence du « *star system* ». Dès les années 1820, certains virtuoses peuvent remplir des salles plusieurs soirs de suite. Certains concerts peuvent être très lucratifs. Sous

⁸² Ainsi on trouve par exemple dans *Le Courrier des spectacles* daté du 14 novembre 1806 cet article écrit vraisemblablement par un homme : « *On y va moins pour entendre que pour s'y faire voir. Une salle éclairée extraordinairement, des femmes étalant tout ce que la parure et le luxe ont de plus éblouissant, voilà ce qu'on recherche* ». Christophe Charle évoque ce point comme suit : « *l'atmosphère des loges, espaces privés réservés à la bonne société, à l'intérieur de l'espace public, est loin de toujours favoriser l'écoute et l'attention recueillie des spectateurs comme celle qui sera imposée par la révolution wagnérienne à partir de 1860-1870 : les bavardages, le jeu de cartes, les visites sont monnaie courante pendant la représentation et signalent une attention flottante* » (2015, p. 179).

⁸³ Louis Spohr (1784-1859) se produit à Paris en 1821, Niccolò Paganini (1782-1840) en 1831. Trois pianistes rayonnent, Sigismund Thalberg (1812-1871), Franz Liszt (1811-1886) qui donne son premier concert à l'âge de 13 ans en 1824 et Frédéric Chopin (1810-1849). Ce dernier donne cette année-là douze concerts à Paris et demande jusqu'à 3000 francs par soirée.

l'influence des pratiques commerciales élaborées par les virtuoses et les vendeurs d'instruments et de partitions, l'objet musical prend une valeur marchande qui peut rapporter de l'argent. L'augmentation significative des cachets des musiciens a lieu durant les années 1830-1840 (Charle, 2015, p. 195) et est liée à la multiplication des tournées des virtuoses. Norman Lebrecht présente les stratégies mises en place par ces musiciens qui défendent « *an aura of Romantic fatality* » en soulignant : « *with aristocratic patronage looking uncertain in the post-Napoleonic period, musician took increasing control of concert activity* » (1996, p. 32). Conscients du fait que la critique a des répercussions économiques, les musiciens-virtuoses apportent un grand soin à l'image que la presse véhicule d'eux et de leurs concerts. Ils inventent les conditions de leurs succès. Sous l'influence du « *star system* », l'entrepreneur de spectacle change de statut. Il peut désormais proposer au public un art peu connu ou refusé et ainsi créer une demande. L'œuvre d'art s'insère dans un circuit économique à partir de la monarchie de Juillet, rupture nette à partir de laquelle l'industrie musicale devient de plus en plus dynamique.

Nous l'avons signalé, au début du XIX^e siècle Paris n'est pas riche en salles de concert. Exception faite de la Salle de l'ancien Conservatoire inaugurée en 1811, les principales salles de l'époque sont davantage des salles de spectacle que des salles de concert⁸⁴. Les contraintes juridiques et fiscales ne permettent pas à des entrepreneurs privés de résorber le problème. Jusqu'à la fin du XIX^e siècle, les facteurs jouent un rôle fondateur qui s'effrite néanmoins au fil du siècle avec l'accroissement du public et la construction de nouvelles salles à partir des années 1870 (Gauthier, Traversier, 2008, p. 218). Certaines grandes maisons sont déjà installées à Paris depuis plusieurs années, telles Erard (avant 1789), Pleyel (1808), Pape (1818), Herz (1825), alors que de nouvelles s'implantent au fil du siècle à l'image de Gaveau (1847)⁸⁵. Afin de diversifier leurs activités, ces professionnels construisent, de manière spécifique des salles de concerts. Ils ne sont pas soumis à l'autorisation donnée par le ministère de l'Intérieur. Comme le souligne Laure Schnapper (in Bodeker, Veit, Werner, 2008a), ces lieux novateurs, à la frontière entre le salon et le théâtre, prennent place au sein même des manufactures et sont invisibles depuis la rue. Ils ont un caractère flou entre le public

⁸⁴ La salle Chanteraine et la salle Saint-Jean de l'Hôtel de ville sont critiquées pour leur absence de confort et leur emplacement dans Paris.

⁸⁵ Leterrier (2001) répertorie pour l'année 1830, 233 facteurs d'instruments – dont 98 de pianos, 120 marchands d'instruments, 39 éditeurs de partitions – en charge de la fabrication et de la réparation des instruments à clavier, à vents et harpes, installés à Paris.

et le privé et se développent selon un mode de fonctionnement original, combinant la souscription et une admission au concert avec l'achat d'un billet. En lançant ces projets, les facteurs diversifient leurs activités afin de limiter les risques face à une concurrence accrue dans les secteurs de la facture et de l'édition. Profitant d'un essor industriel sans précédent, une émulation a lieu entre eux et les poussent à innover à la fois dans la construction des instruments et dans les programmations proposées aux publics durant les concerts qu'ils organisent. À cet effet, ils entretiennent des relations privilégiées avec les musiciens. La maison Erard édite la musique de Franz Liszt quand la maison Pleyel édite celle de Frédéric Chopin, en plus d'être leurs fournisseurs officiels de piano. Entre 1830 et 1847, la production annuelle de pianos à Paris passe de 4 000 à 11 000⁸⁶. Cette concurrence entre ces maisons stimule la vie musicale et favorise les innovations formelles dans la construction des instruments comme dans les moyens mis en place pour organiser les concerts. Elisabeth Bernard définit les facteurs d'instruments comme suit :

Corporation très vivante en cette première moitié du XIX^e siècle, les facteurs d'instruments font encore preuve d'imagination. Ils cherchent notamment à fabriquer des instruments sonores, capables de remplir une salle, dans le but de rentabiliser les concerts. Ils aménagent donc de grandes pièces d'exposition et organisent des soirées à la gloire de leurs produits avec un grand sens de la publicité, tout en louant éventuellement leurs locaux. (...) Dès que le privilège fut aboli, en 1830, les salons des facteurs servirent de terre d'asile aux innombrables virtuoses installés ou en visite à Paris, et la soirée à la mode sera désormais le concert « à bénéfice » (Bernard, Bailbé, 1991, p. 76).

Le concert à bénéfice disparaît lentement tandis que se développe le récital, créé par Liszt. Son premier récital à Paris a lieu en 1841, chez Erard⁸⁷. Les salons des facteurs sont presque tous situés dans une zone délimitée par les II^e et IX^e arrondissements. Trois grands projets distincts ont une influence capitale. Il s'agit des salles de concert construites par les facteurs parisiens Herz (1838), Pleyel (1839) et Erard (1860). La construction puis la gestion de ces salles par les facteurs entraînent une évolution de la profession de directeur de salle de concert.

⁸⁶ L'entrée dans un nouveau siècle est marquée par le développement de la pratique du piano. Cet instrument remplace rapidement le clavecin au Conservatoire et dans les salons. Le développement de cet instrument dans la société du XIX^e siècle est très rapide. Celui-ci s'immisce dans la vie quotidienne de la bourgeoisie. Pour répondre à la demande croissante, la production de pianos se développe et s'industrialise à partir de la monarchie de juillet (1830).

⁸⁷ Cette pratique existe avant 1850 mais se développe surtout durant le second XIX^e siècle avec le travail d'interprète mis en place par des artistes tels que Marie Pleyel et Clara Wieck qui jouent la musique des autres. Cette dernière est une interprète et propose une nouvelle forme de virtuosité. Au sein de ces salons particuliers, les musiciens organisent leurs propres concerts (Weber, 2004) et se concentrent désormais davantage sur l'interprétation des œuvres composées par d'autres compositeurs, et se font les garants d'un impératif de l'authenticité dans la restitution de la partition.

Rappelons que Ignace et Camille Pleyel comme Henri Herz sont aussi des compositeurs et des pianistes⁸⁸.

Noms des salles de concert	Année de l'inauguration	Adresse et arrondissement
Salle du Conservatoire	1811	rue du Conservatoire (9 ^e arrondissement)
Salle Herz	1838	n°38 de la rue de la Victoire (9 ^e arrondissement)
Salle Pleyel	1839	n°20, rue Rochechouart (9 ^e arrondissement)
Salle Erard	Environ 1860	n°13, rue de Mail (2 nd arrondissement)

La plus ancienne de ces salles est la salle Herz, d'une jauge de 668 places assises⁸⁹. Inaugurée en 1838 au n°38 de la rue de la Victoire, dans le quartier de la Chaussée-d'Antin, elle propose une programmation à un public jusqu'en 1885, année de sa fermeture pour des raisons de sécurité. Jacques Schob écrit dans la revue et gazette musicale du 14 mars 1839 « *il est aussi inconvenable que vrai de dire que Paris n'avait point une salle de concert qui fût digne de la capitale des arts. Honneur donc à l'artiste industriel qui a exécuté une pensée qui aurait dû venir du gouvernement, si le gouvernement pouvait avoir une pensée artistique*⁹⁰ ».

Dès 1828, Pleyel loue un hôtel particulier situé au n°9 de la rue Cadet, avant d'inaugurer en 1839 de nouveaux locaux situés au n°20 rue Rochechouart. Ce nouveau bâtiment est doté d'une salle de concerts. Comme le note Laure Schnapper, Camille Pleyel (1788-1855) s'inspire de la première salle de concert londonienne, la Hanover Square Rooms, construite

⁸⁸ L'article que Fétis écrit pour « Pleyel » dans sa biographie universelle des musiciens est à cet égard révélateur. Selon ce dernier, « *on ne peut s'empêcher de regretter que ses heureuses facultés se soient tournées sans réserve vers la profession de facteur de piano, car la nature l'avait destiné à briller parmi les musiciens les plus distingués de son temps. Pianiste élégant et gracieux, doué d'un sentiment délicat et expressif, il écrivit aussi, au commencement de sa carrière, de la très bonne musique instrumentale, trop peu connue, parce qu'il n'a pas pris assez de soin pour la répandre* ».

⁸⁹ Cependant la capacité d'accueil des publics de la salle varie grandement en fonction des événements : comme le rappelle Laure Schnapper, de nombreuses personnes restent souvent debout dans les allées et les couloirs et il n'est pas rare que les organisateurs ajoutent des chaises (Schnapper, 2011, p. 215).

⁹⁰ Nous empruntons cette citation à Laure Schnapper, (Gauthier, Traversier, 2008, p. 209).

en 1775, qu'il visite dans le cadre de ses voyages (Gauthier, Traversier, 2008, p. 213). Ces salons furent utilisés jusqu'à la création de la Salle Pleyel en 1927. C'est dans la lignée de cette première salle que Gustave Lyon va élaborer quelques décennies plus tard le projet de construire une nouvelle Salle Pleyel.

Les limites de la ville en termes d'infrastructures adaptées à la vie symphonique se font d'autant plus sentir dans un contexte de développement de la vie musicale symphonique après 1830. Dans son dictionnaire historique et pittoresque du théâtre et des arts qui s'y rattachent, Arthur Pougin écrit en 1885 :

Paris, la grande ville artistique et intelligente, en est complètement dépourvue, car les salles Herz, Erard, Pleyel ne sont que de vastes salons, et c'est pitié de voir nos grands concerts symphoniques obligés de s'abriter et de se réfugier dans nos théâtres et jusque dans des manèges. Dans les pays étrangers, à Vienne, à Londres, à Leipzig, à Cologne, on trouve des salles de concert splendides, nombreuses, dignes de l'art et des artistes auxquels elles sont destinées. Ici, rien de pareil, et nous sommes d'une pauvreté absolue sous ce rapport⁹¹.

⁹¹ Nous empruntons cette citation à Laure Schnapper (Gauthier, Traversier, 2008, p. 219).

B. De la création de la Société des Concerts du Conservatoire à l'inauguration de la Salle Pleyel

1. La Société des Concerts du Conservatoire et l'institutionnalisation progressive de la musique symphonique à partir de 1830

William Weber note que le changement le plus important dans la vie musicale européenne du XIX^e siècle est le développement des orchestres professionnels. Selon cet auteur, « *they established performances, reputations, and publics on a more permanent basis than any other major kind of concert* » (Bödeker, Veit, 2007, p. 243). En France, cette inflexion a lieu avec la création de la Société des Concerts du Conservatoire⁹², première association symphonique professionnelle créée en 1828⁹³ à l'occasion du premier anniversaire de la disparition de Beethoven, qui donne son concert dans la Salle de l'ancien conservatoire⁹⁴. La création de la Société des Concerts du Conservatoire résulte d'une prise de conscience collective des musiciens et valorise le professionnalisme de leur profession. Cette date charnière, durant une période où les œuvres composées sont de plus en plus complexes, annonce le développement du concert symphonique et la formation d'un public prêt à écouter la musique. Cette période correspond, pour Esteban Buch,

...aux débuts d'une trajectoire institutionnelle qui a terme installera l'œuvre de Beethoven, jusqu'alors marginale, au cœur de la vie musicale parisienne ; aussi, de la projection d'un orchestre qui, par ses exécutions des neuf symphonies, sera unanimement reconnu comme le meilleur d'Europe (Buch, 1999, p. 141).

Ce sont entre six et huit concerts qui sont donnés chaque année⁹⁵, le dimanche. Cette phalange prestigieuse est, pour David Ledent (2009a, p. 193), l'emblème du premier orchestre symphonique dirigé par un chef d'orchestre professionnel. Sa création marque la mise en

⁹² Fulcher nous rappelle que celle-ci, lors de sa création, ne bénéficie d'aucune reconnaissance institutionnelle de la part du Conservatoire, qui dévalorise la musique symphonique (2000, p. 400). Dans son article intitulé *Le budget de la musique sous la III^e République*, Myriam Chimènes note que cette phalange ne sera subventionnée par l'État qu'à partir de 1923 (Dufourt et Fauquet, 1991, p. 288)

⁹³ Elle sera remplacée en 1967 par l'Orchestre de Paris.

⁹⁴ Dès sa création et malgré la mise à disposition de la salle du Conservatoire aux organisateurs et la mise en vente des places à un prix élevé, les bénéfices de cette société sont relatifs alors que les concerts sont complets. Nous présenterons cette spécificité dans une prochaine partie.

⁹⁵ Comme le précise Cécile Reynaud, ce nombre augmente au fil du siècle en parallèle à la renommée grandissante de l'orchestre, pour atteindre 20 représentations annuelles après 1920 et 24 après 1960 (2007, p. 15).

place institutionnalisée d'une distinction opposant « *musique sérieuse* » et « *musique légère* », selon une acceptation qualitative donnée aux œuvres comme à leur interprétation. Lors du concert inaugural le 9 mars, cette phalange, dirigée par le chef François Antoine Habeneck – également le chef de l'orchestre de l'Opéra – interprète la symphonie n°3, *Eroica*, de Beethoven, exemple de sa volonté de faire connaître au public parisien qui la fréquente le répertoire symphonique germanique et notamment les œuvres de Beethoven, Haydn et Mozart (Reynaud, 2007, p. 67). Comme le note Corinne Schneider, jouer la musique de Beethoven dès 1828 est une démarche « *extrêmement moderne* » car les œuvres incarnent « *pour la jeune génération française la quintessence du style romantique* » (Nicolas, Escal, 2000, p. 56). Ces œuvres ne sont généralement pas interprétées ailleurs. Si durant ces premières années d'existence, cette société programme des œuvres nouvelles, sa programmation a tendance à très vite se focaliser sur un répertoire classique. La manière dont Habeneck élabore les programmes de ses concerts apporte une nouvelle impulsion dans la vie musicale. Il ne propose que cinq ou six pièces par concert et adopte le principe idéaliste de ne jouer que peu de pièces vocales. Il met en place une action très originale et novatrice qui consiste à jouer la musique du passé⁹⁶, aspect central dans l'évolution de la diffusion de la musique sérieuse au XIX^e siècle. Habeneck dirige la création française de la Neuvième symphonie de Beethoven, le 27 mars 1831 (Buch, 1999, p. 142). Le souvenir des destructions de 1789 donne envie à l'élite culturelle de constituer un répertoire historique. Les initiatives lancées par Baillot, Fétis et la Société des Concerts replacent peu à peu la musique ancienne dans un répertoire canonique qui est légitimé intellectuellement et politiquement par le public très étroit qui fréquente ces institutions. Au XIX^e siècle, ce mouvement d'installation dans le présent de la musique du passé est novateur. Avec lui, une esthétique qualifiée de « *musique classique* » reposant sur une approche professionnelle et historique du métier d'interprète s'affirme. La remarque suivante de Berlioz nous éclaire sur le rôle joué par cette société et aussi sur la relative limite de l'offre musicale au concert offerte au public en 1835 :

« La Société du Conservatoire ne donne que huit séances, à quinze jours de distance l'une de l'autre, pendant les mois de février, mars et avril, qui forment la saison

⁹⁶ Par exemple Berlioz, dont la musique est jugée comme n'étant pas en conformité avec les canons officiels, est contraint de louer lui-même la salle, l'orchestre et le chef pour y présenter ses œuvres symphoniques (François-Sappey, 2013). La salle du Conservatoire est l'unique salle de la ville construite pour la musique symphonique. Pour les musiciens évoluant à la marge du Conservatoire, obtenir l'autorisation de s'y produire est une gageure. La permission peut être accordée non pas par le directeur du Conservatoire mais par le ministère de l'intérieur avant que le règlement stipule à partir de 1843 que l'usage de cette salle est exclusivement réservé aux enseignements de l'institution et aux concerts de la société.

musicale de l'année ; et ces trois mois sont alors considérés par les véritables amateurs de musique comme un temps de fête que leur impatience ne voit jamais arriver assez tôt. En outre, la salle des Menus-Plaisir ne pouvant contenir plus de 1200 personnes, nous sommes convaincus que le public capable de comprendre et de sentir les hautes conceptions musicales ne forme pas dans Paris un total plus considérable. De là, il résulte que toutes les places étant retenues fort longtemps d'avance par ce public d'élite, les profanes sont et demeurent nécessairement exclus » (Berlioz cité par Reynaud, 2007, p. 102).

L'audience, qui assiste à ces concerts de musique sérieuse en opposition à la musique de théâtre, est peu à peu plus élitiste que celle de l'opéra d'Ancien régime. À partir des années 1830, date où « *le répertoire lyrique n'était pas complètement coupé du répertoire populaire, la musique savante se construit en opposition tranchée avec la culture populaire* » (Leterrier, 2001). Le public « *appréhende la musique comme un art difficile et élevé, réservé à des élus à la fois doués et initiés* » (Leterrier, 2001). La mise en place du rituel structurant de nos jours le concert de musique sérieuse prend son essor au même moment, avec l'institutionnalisation de normes de diffusion. Dès lors, « *chaque concert obéit à un rituel relativement similaire, marqué par le cérémonial des musiciens de l'orchestre et l'étiquette des auditeurs qui exige d'eux une certaine retenue* » (Ledent, 2009a, p.15). Le développement de ces concerts et le répertoire qu'ils favorisent influencent les publics et permettent le renforcement de la valeur symbolique des œuvres symphoniques et de leurs compositeurs. Ils contribuent ainsi à faire évoluer la perception de l'art du passé. Selon cette logique, Habeneck met en place, à partir de 1838, une distribution de programme écrit explicatif visant à accompagner les représentations (Reynaud, 2007, p. 69). C'est un mouvement similaire que Haskell (1997) analyse dans la diffusion de l'art pictural au XIX^e siècle. L'organisation de plusieurs grandes expositions durant ce siècle entraîne une mutation des comportements des professionnels dans un premier temps, puis des publics⁹⁷.

Cette société joue les œuvres du passé qui, selon Fauquet, faisant appel à « *une conception muséologique, acquiert valeur de référence culturelle* » (in Bernard, Bailbé, 1991, p. 169).

⁹⁷ Selon Haskell (1997), une prise en compte des dessins et des artistes peu à la mode et méconnus fait émerger une approche documentaire des œuvres. Celle-ci est symbolisée par une attention grandissante accordée aux catalogues des expositions qui répondent peu à peu aux exigences de la science. Ce mouvement s'accélère à la fin du XIX^e siècle avec la prolifération des expositions consacrées à des Maîtres anciens, et organisées selon des logiques de coopérations entre de nombreux médiateurs (familles royales, musées publics, anciens propriétaires, nouveau collectionneurs européens...) qui parviennent à rassembler des œuvres largement dispersées.

Ce parti pris traduit un nouveau rapport du musicien pour l'objet musical et le « répertoire ». La valorisation des esthétiques allemandes par rapport à un « *goût italien* » pour l'Opéra est également une démarche très novatrice et moderne (Ledent, 2009b). La valorisation de ces esthétiques⁹⁸ ne permet qu'à un petit nombre de compositeurs de faire entendre leurs œuvres⁹⁹. Cette mutation donne une importance nouvelle à de nouveaux acteurs, les auditeurs. La lente professionnalisation des musiciens comme des publics entraîne une mutation du répertoire au concert qui ne peut coexister avec le « *miscellaneous* ». William Weber évoque un « *musical idealism* » pour présenter le mouvement qui prend son essor de façon conjointe dans les grandes capitales musicales européennes (Weber, 2008, p. 85). Avec lui, l'auditeur adopte un comportement sérieux durant l'écoute de la musique et l'interprète est plus enclin à respecter l'œuvre musicale dans son intégralité. Avant les années 1850, les programmes, toujours éclectiques, rassemblent de nombreuses œuvres et durent rarement moins de trois heures. Avec le développement du concert symphonique durant la seconde moitié du siècle, on assiste à une « *standardisation du canon musical comme du programme, pour aboutir, au terme d'une réforme de la programmation, aux références qui sont encore les nôtres aujourd'hui* » (in Bödeker, Veit, 2007, p. 18). Une hiérarchie des genres musicaux et des goûts s'établit lentement et s'inscrit dans un mouvement d'esthétisation des œuvres. Ce mouvement d'apprentissage de la musique fait émerger une « *intelligentsia musicale* ». Celle-ci renforce, au moins pour une partie des musiciens et du public, la volonté de respecter l'authenticité des partitions.

Une autorité professionnelle prend forme dans la vie musicale et se constitue notamment à travers la critique, à partir des années 1830. Robert Cohen souligne le fait que le développement d'une esthétique musicale romantique en France ne peut être dissocié de l'évolution du journalisme musical et de la création d'un nombre de périodiques consacrés à la musique¹⁰⁰ (Bernard, Bailbé, 1991, p. 258). Plusieurs éditeurs agrandissent leur circuit de

⁹⁸ Les Concerts du Conservatoire sont, selon William Weber, la conscience du monde musical et une référence pour les organisateurs de concert (Bödeker, Veit, 2007, p. 257). Elle n'est pas concurrencée à Paris ni dans le prestige de son public, ni dans la qualité de ses interprétations, ni dans les choix de ses programmes.

⁹⁹ Ainsi, les pièces symphoniques de Berlioz ne rentrent pas au répertoire. Autre exemple significatif, *la symphonie en Ut* composée en 1855 par Georges Bizet (1838-1875), lauréat du prix de Rome, n'est créée qu'en 1935 sous la direction de Felix Weingartner.

¹⁰⁰ C'est à partir de 1830, dans un climat intellectuel propice et favorable aux échanges entre les arts, que le *Journal des débats* a un chroniqueur spécifiquement en charge de l'activité musicale. Hector Berlioz y écrit aussi régulièrement dès cette époque.

diffusion en créant des périodiques musicaux tels que *la Revue musicale* fondée par Fétis (1828), *la Gazette musicale* (1834), *Le ménestrel* (1833), *La France musicale* (1837). Ces nombreux exemples montrent un intérêt croissant pour la musique de la part d'une partie de la bourgeoisie. Certains critiques, comme François-Joseph Fétis, mettent en place des hiérarchies fines entre les compositeurs et les genres.

William Weber (2008) a souligné l'incidence politique de l'action d'organiser un programme de concert. L'organisateur cherche à répondre aux goûts, désirs et attentes des différents groupes d'auditeurs. En agissant de la sorte, il doit faire des compromis, sous la pression d'autres acteurs influents tels que les musiciens, les publics, les forces sociales. Musiciens et organisateurs de concerts ont ainsi, au cours de l'histoire, appris à négocier avec ces groupes et à les satisfaire individuellement ou ensemble.

2. Libéralisation juridique du monde du spectacle (1864) et développement du métier de directeur de salle de concert

À partir de 1848 – l'instauration du suffrage universel masculin fonde la citoyenneté et fait basculer le politique dans des pratiques régulières – la rupture entre la bourgeoisie et les groupes populaires s'affirme également dans le secteur du spectacle¹⁰¹. C'est dans ce contexte que l'idée de la salle de concert publique s'impose lentement, stimulée par le développement d'une bourgeoisie issue de l'industrialisation. Le théâtre (salle subventionnée, Opéra et Théâtres de boulevards) et la pratique du concert deviennent aux alentours des années 1850 une distraction privilégiée de la bourgeoisie. Cette période est caractérisée par une mutation de la géographie de la scène parisienne. Les loisirs de la bourgeoisie ont dorénavant lieu dans des quartiers spécifiques qui leurs sont propres. Le renforcement des frontières entre les beaux

¹⁰¹ Le compositeur Adolphe Adam (1803-1856) crée en 1847 une scène lyrique pour le peuple réservée aux œuvres des jeunes compositeurs. Cette démarche est un exemple qui montre que la question du rôle du théâtre dans l'espace public est posée. Ce projet, durant une période où la petite bourgeoisie ne peut élire les députés et où tout modèle associatif est interdit, représente une forme de progrès ouvrant de nouvelles perspectives pour les publics comme pour les artistes. Dans l'imaginaire collectif, cette nouvelle salle est un opéra des exclus, des artistes peu célèbres et des classes populaires. Même si cet opéra populaire ne dure pas longtemps, il entraîne un débat dans la société et sensibilise les classes populaires à l'opéra. Ce projet est remplacé par le Théâtre-Lyrique, inauguré en septembre 1851. Padeloup en fut le directeur de 1868 à 1870. Entre 1851 et 1870, il est très dynamique et permet à des musiciens français et notamment Berlioz, Gounod et Bizet de présenter leurs œuvres. Malgré sa popularité, il rencontre des difficultés financières et ferme ses portes suite aux révoltes de la Commune.

quartiers se renforce avec les projets de rénovation de la ville entrepris par Georges-Eugène Haussmann (1809-1891). Le régime crée de nouvelles scènes « *en fonction des milieux qu'il favorise et des orientations de prestige de sa politique urbaine* ». Celles-ci sont « *en position stratégique dans le nouveau Paris et plus particulièrement tournées vers la bourgeoisie enrichie* » (Charle, Roche, 2002, p. 409). L'urbanisation de la ville lancée durant le Second Empire entraîne la disparition des nombreux théâtres populaires situés Boulevard du Temple. Ces salles sont remplacées par de nouveaux théâtres après 1864. Les deux théâtres construits par la ville sur la place du Châtelet (le Théâtre du Châtelet est inauguré en 1862 et le Théâtre de la Ville en 1874), le Théâtre des Bouffes du Nord ouvert en 1876 sont des exemples éclairants. Le Palais Garnier¹⁰² est inauguré en 1875. Commandé initialement par Napoléon III qui souhaite faire de ce lieu le symbole de l'Empire (Forsyth, 1985, p. 172), ce bâtiment devient paradoxalement un symbole républicain du rayonnement de la France suite à la mise en place de la IIIe République, en 1870¹⁰³. Si la salle Garnier est la gardienne « *du grand art admis et reconnu* », c'est avec le genre lyrique « *que viennent l'influence et la fortune* » pour les compositeurs (Patureau, 1991, p. 438-439).

Avec ce mouvement, la géographie parisienne des théâtres devient plus cloisonnée et plus restreinte que par le passé. Les premiers cabarets sont ouverts durant les années 1860 sur la rive droite dans certains arrondissements (1^{er}, 2^e, 3^e, 4^e) puis sur la rive gauche. Les salles les plus luxueuses se trouvent alors dans les quartiers des théâtres (9^e, 10^e) et à proximité des Champs-Élysées. L'apparition des grands magasins parisiens tels que *Le Bon Marché* inauguré en 1852, *Le Louvre* en 1854, *Le Printemps* en 1865, *La Samaritaine* et *le Bazar de l'Hôtel de Ville* en 1869 participent également d'un réaménagement urbain de la ville. La première exposition universelle française est célébrée en 1855, puis une seconde est organisée en 1867.

¹⁰² Le rapport entre le nombre de places et la surface au sol de ce nouveau bâtiment est l'un des plus bas du monde. Cela peut en partie expliquer le fait que le prix des places reste très élevé, que le public soit restreint et se renouvelle peu, à l'image de l'abonnement qui se transmet de génération en génération (Patureau, 1991).

¹⁰³ L'exemple du palais Garnier est significatif. En 1860, l'ouverture d'un concours vise à sélectionner le projet architectural. Ce bâtiment, en plus d'incarner l'image de prospérité souhaitée par le Second Empire, doit également symboliser une triple mission, « *traduire le rayonnement de la France, consacrer la prééminence de l'art lyrique, et offrir un écrin aux fastes de la vie parisienne* » (Patureau, 1991, p. 10).

Cette mutation urbaine est à l'origine d'une évolution des pratiques musicales et théâtrales chez les spectateurs. Jusqu'aux années 1850, la pratique du spectacle public à Paris est intimement liée à la promenade. Selon Naugrette-Christophe, « *entre 1852 et 1870, on est passé du nomadisme et de la dissémination à la congruence : d'un système ouvert à un système clos des théâtres dans la ville* » (1990, p. 387). Peu à peu, les spectateurs transforment leurs pratiques et vont au spectacle de manière plus régulière. Au cours de la seconde moitié du XIX^e siècle, la diffusion de la musique au concert est croissante : la musique lyrique est à l'honneur dans les théâtres lyriques, la musique de chambre dans les nombreux salons parisiens, les chorales et le chant sont enseignés et rayonnent dans les orphéons, la chanson est à l'honneur dans les cafés concerts. Ce mouvement repose sur une assise institutionnelle qui se traduit par l'ouverture de nouvelles classes au Conservatoire – une classe dédiée aux ensembles instrumentaux est ouverte en 1848 et symbolise l'évolution des goûts et des tendances pour les musiques instrumentales, la création de la classe d'orchestre a lieu en 1873 – et par la multiplication des sociétés musicales. La plus importante est celle du Conservatoire (1828), mais de nombreuses initiatives se succèdent depuis la fin du XVIII^e siècle¹⁰⁴. Cet engouement pour la musique est également visible à travers une nouvelle imagerie picturale. La musique et le concert occupent une place croissante dans les autres sphères artistiques et particulièrement chez les peintres (Fauquet, 2013).

La géographie des salons musicaux est indissociable de celle des salons littéraires. Le faubourg Saint-Germain conserve une influence importante mais la vie culturelle se déplace au cours du siècle vers le Nord et l'Ouest de la ville. Les quartiers aux alentours des Champs-Élysées, de l'Etoile et du Trocadéro prennent peu à peu une importance considérable dans le développement de la vie culturelle de la seconde partie du XIX^e siècle. À la fin du siècle, mécènes et artistes vivent dans les mêmes quartiers¹⁰⁵. Comme le note Myriam Chimènes,

¹⁰⁴ Pour exemple, citons les concerts de la rue de Cléry (1794), les concerts Feydeau (1794), le Concert des amateurs (1815), la Société philharmonique de Paris (1822), l'Athénée musical (1829), les séances du Gymnase musical (1835), la société Sainte-Cécile (1850), la société symphonique d'Aristide Farrenc (1852), la société des Symphonistes de Déledicque (1860), les concerts du grand hôtel (1861), la société des grands concerts de Broustet (1881), les concerts modernes de Benjamin Godard (1884), les concerts Chaigneau (1887), les concerts éclectiques populaires (1893), la Nouvelle Société Philharmonique de Le Rey (1900).

¹⁰⁵ « *Les environs de la place Malesherbes présentent une concentration remarquable, expliquant sans doute l'étroitesse des liens entretenus par quelques-uns dans les années 1890 : les Saint-Marceaux, les Vaudoyer, les Montagnac, les Girette, les Poirson, les Bohomolec habitent à quelques centaines de mètres les uns des autres et ont pour voisins des artistes comme Gounod, Chausson, Henry Février, Fauré et Messager* » (Chimènes, 2004, p. 34).

« *l'innovation a incontestablement les faveurs des mécènes* » (2004, p. 478). Ces derniers sont de plus en plus enclins à soutenir ouvertement l'avant-garde. Ce mouvement lent, qui se renforce au fil des années, est bien visible au début du XX^e siècle lorsque Gabriel Astruc lance les saisons russes à Paris grâce au soutien de nombreux mécènes et qu'il élabore le projet de construire un nouveau théâtre. Cette évolution reflète une forme de superposition des différents réseaux et favorise la proximité entre des élites culturelles, des dirigeants politiques, des responsables d'institutions et de journaux. Les mécènes n'hésitent pas à prendre à contre-pied les choix esthétiques des organes officiels en soutenant des artistes évoluant à la marge de l'Académie dans le cadre de leurs salons :

Dissonant avec le manque d'intérêt de l'État qui semble ne pas considérer la musique comme un lieu de mémoire, la noblesse tout particulièrement, dépossédée du pouvoir politique, dirige ses efforts vers un domaine grâce auquel elle peut maintenir son prestige et acquérir une nouvelle légitimité, voire même s'acheter une postérité et nourrir sa différence (Chimènes, 2004, p. 16).

C'est donc dans un contexte d'accroissement des loisirs des parisiens que le décret de 1864 est élaboré. Celui-ci proclame la liberté de l'industrie du théâtre et marque une rupture dans l'histoire du spectacle vivant en France. Dès lors chacun est libre de construire, d'exploiter un théâtre et de jouer les genres de spectacle sans autorisations administratives préalables, à condition de respecter des règles liées à la sécurité. Malgré cette liberté, la censure est maintenue. Ces nouvelles libertés entraînent une augmentation significative du nombre des salles et également des faillites de leurs directeurs dans les milieux du théâtre à Paris¹⁰⁶ (Goetschel, Yon, 2008, p. 17). Bénéficiant d'une législation plus souple et d'un contexte économique de croissance, la profession prend une inflexion. L'évolution de la demande du public force ces acteurs à prendre des risques financiers dans leurs programmes. En parallèle, la modernisation des équipements et la législation qui place au cœur de la vie des théâtres la sécurité induit de nouvelles dépenses liées à l'aménagement et à la rénovation des salles.

Ce décret fait suite à de nombreux rapports remettant en cause la spécialisation par genre et les contraintes juridiques qui empêchent, depuis 1807, le marché du spectacle vivant de se développer librement et de proposer une juste compétition entre les entrepreneurs et les directeurs de théâtres dont la profession est en plein essor. Il marque la fin des itinéraires officiels, et permet aux professionnels de construire librement leur stratégie de développement

¹⁰⁶ Comme le souligne Hélène Boisbeau, ce sont douze directeurs de salles à Paris qui font faillite en 1867 (Goetschel, Yon, 2008, p. 17).

artistique et économique, en termes de tarifs, d'abonnements, de contrats, d'associations, de recrutement. Il facilite également les démarches préalables à la construction et à l'exploitation d'un théâtre (Leroy, 1990, p. 93). Dans son article intitulé *Les théâtres et leurs publics 1860-1914*, Christophe Charle (Charle, Roche, 2002) insiste sur l'importance de ce décret dans la vie culturelle parisienne, à l'origine d'une augmentation significative de l'offre de spectacle, de l'accroissement de la concurrence entre les lieux de spectacle et d'une forme de différenciation des publics en fonction des lieux de spectacle. Pasler a bien montré que le dynamisme qu'il induit permet de développer dans les mondes de la musique, l'intérêt personnel de l'audience « *au sein même de l'intérêt collectif* » (Pasler, 2015, p. 35). Jean Dasté évoque ce mouvement dans son ouvrage *Le Théâtre et le risque* (1993, p. 26) lorsqu'il rappelle que durant les premières années du XX^e siècle « *les salles de quartier, animées par de jeunes équipes, soutenues par des écrivains et des artistes, mais peu aidées financièrement et mal accueillies par une partie de la critique parisienne, enrichirent le théâtre d'auteurs nouveaux. Les théâtres officiels firent ensuite connaître au plus grand nombre les écrivains que de petites équipes inconnues avaient découverts* ».

Si le nombre de théâtres à Paris reste stable entre 1874 (40 théâtres) et 1913 (46 théâtres), cette évolution stimule le marché des concerts et remet en cause le « *stock system* » comme seul mode de gestion légitime des salles de spectacle. Dans ce contexte d'accroissement du nombre de spectacles, des modes de gestion plus complexes liés à l'émergence du statut de star¹⁰⁷ et à l'internationalisation des tournées de ces derniers, entraîne une professionnalisation du métier. Si le « *stock system* » permet au directeur de mettre en place une gestion pérenne, car les membres de la troupe sont recrutés pour une longue période et plusieurs productions, il ne permet pas de dégager des profits importants dans une société dans laquelle la concurrence entre les structures culturelles est forte¹⁰⁸. Le durcissement de la concurrence sur le marché des concerts pousse le directeur à faire évoluer la façon dont il conçoit sa profession. Le développement des activités commerciales prend parfois le pas sur celui des projets artistiques. Les directeurs-musiciens se focalisent de plus en plus sur le

¹⁰⁷ En 1878, Jean-Baptiste Faure, baryton, gagne en un mois l'équivalent de dix fois le salaire du directeur de l'Opéra (Pasler, 2015, p. 183).

¹⁰⁸ Comme le note Patureau au sujet de l'Opéra de Paris, cette évolution aboutit en 1939 à la suppression de la troupe permanente de chant et symbolise le basculement d'une stratégie qualifiée « d'Opéra de répertoire » vers « l'Opéra de saison » (L'Opéra de Paris ou les ambiguïtés de l'enjeu culturel).

métier de directeur de théâtre au détriment du métier de directeur de troupe et d'ensemble de musiciens. La seconde partie du XIX^e siècle verra le nombre de personnel administratif, jusqu'alors très limité dans les théâtres, augmenter de manière significative. À titre d'exemple, en 1872, les théâtres parisiens ont à leur tête quarante-et-un professionnels dont une très petite minorité sont d'anciens acteurs (Leroy, 1990, p. 238).

L'influence renforcée de professionnels tels que le critique¹⁰⁹ musical, l'historien de la musique, le musicologue, permet d'affiner le processus d'institutionnalisation de la musique. Des chaires d'histoire de la musique sont créées, en l'espace de quelques années, dans les plus prestigieuses institutions républicaines, au Conservatoire de Paris dès 1871, à la Sorbonne en 1896 avec Lionel Dauriac puis avec Romain Rolland en 1903, à l'École des Hautes Études Sociales avec Romain Rolland dès 1902, au Collège de France¹¹⁰ avec Jules Cambarieu dès 1904, à l'Institut Catholique avec Pierre Aubry dès 1898. Les années 1879 sous la présidence de Jules Grévy (1807-1891) marquent l'affirmation de l'anticléricalisme qui aboutira en 1905 à la séparation de l'Église et de l'État. Les tensions qui en découlent se retrouvent également dans le secteur musical et dans les grandes oppositions de visions portées par certaines organisations. À l'inverse de l'École Normale et du Conservatoire, l'influence religieuse est forte à la Schola, inaugurée en 1896. Cette nouvelle organisation met en place une action pluridisciplinaire, qui va de l'édition d'ouvrages musicaux sur la musique ancienne et contemporaine à l'organisation, à partir de 1897, de concerts mensuels (Pasler in Dufourt et Fauquet, 1991, p. 316). L'action conjointe des enseignements dispensés à la Schola, au Conservatoire et dans les universités – dans lesquelles les conférences sont souvent accompagnées de concerts pédagogiques – permettent à ces disciplines en plein essor de ne laisser quasiment aucun secteur musical inexploré (Fulcher, 2000, p. 406). Ce contexte esthétique en tension est le terreau sur lequel « *la prolifération de concerts visant à la pédagogie politique* » et à la mise en avant de la « *culture nationale* » se développent jusqu'à la fin du premier conflit mondial (Fulcher, 2000, p. 411). La musique symphonique n'est pas

¹⁰⁹ « *Le cercle de la critique* » devient en 1901 la première association institutionnalisée de la profession et regroupe critiques de théâtre et de musique.

¹¹⁰ Celle-ci sera ouverte jusqu'en 1910. Il faudra ensuite attendre 1976 et l'enseignement dispensé par Pierre Boulez pour que la musique comme objet d'étude soit de nouveau présente au Collège de France.

en reste à une époque où la facture d'instrument est en plein essor et où les expositions universelles favorisent les échanges entre les cultures¹¹¹.

Comme nous venons de le présenter, c'est sous l'influence de musiciens-entrepreneurs que les formes de diffusion de la musique au concert se structurent. Ce mouvement s'affirme à la fin du XIX^e siècle, grâce au travail effectué par de nombreux acteurs, qui souhaitent faire carrière et qui défendent les œuvres et les esthétiques de certains compositeurs en permettant à un public un peu plus large de prendre part au concert. C'est ce que nous évoquerons à présent.

3. Les concerts populaires et l'élargissement du public de la musique classique durant la III^e République

Le travail de l'organisateur de concert Jules Padeloup (1819-1887), homme de réseau, proche du pouvoir et ancien élève du violoniste Louis Spohr, également compositeur et chef d'orchestre, marque le début d'une nouvelle période dans l'histoire de la diffusion et de la production de la musique instrumentale en France. Inspirée par Saint-Simon, son action s'inscrit dans une évolution qui favorise l'élargissement de l'accès à la musique et la baisse des tarifs du concert symphonique. Jules Padeloup est à l'origine des concerts populaires de musique sérieuse et élabore un nouveau modèle de diffusion de la musique symphonique. Son action peut être considérée comme une forme d'engagement militant, durant une période marquée par l'apparition du militantisme politique (Fillieule, 2003). Engagé en faveur de la défense d'une cause artistique et démocratique, il souhaite promouvoir une démocratisation de l'accès à la musique symphonique qu'il formalise d'abord au sein de la Société des jeunes artistes dès 1852, composée de lauréats et élèves du Conservatoire. Dans ce cadre, il propose à la salle Herz des concerts de musique de chambre à des prix réduits¹¹². Si son entreprise est

¹¹¹ Malgré la propagation de conceptions esthétiques nationalistes, les expositions universelles continuent de favoriser les courants étrangers. L'œuvre de Wagner s'impose lentement à Paris après 1890 et de nouvelles influences orientales transforment les orientations esthétiques des compositeurs. L'apparition du cinématographe en 1895, et l'ouverture de lieux de loisirs tels que le Cabaret Chat noir en 1883, le Moulin rouge en 1889, l'Olympia en 1893 montrent la diversification des programmes proposés par les salles de spectacle.

¹¹² La création de cette société, avant le décret de 1864, est rendue possible grâce au soutien de l'Empereur et de personnalités influentes (la princesse Mathilde, le préfet de la Seine Georges Eugène Haussmann (1809-1891) chez qui Padeloup et ses musiciens se produiront...). (Simon, 2011, p. 31).

inédite, elle est néanmoins dans l'air du temps et s'inscrit dans une démarche qui vise à diminuer le prix du billet de concert¹¹³. Cette société présente dans ses statuts sa mission comme celle « *d'étudier les œuvres des maîtres et de faciliter l'audition des œuvres nouvelles* ». Elle devient en 1855 la Société des jeunes artistes du Conservatoire impérial de musique. Le nom est une référence explicite à la Société des Concerts du Conservatoire. Les concerts de Padeloup se développent avec une double influence, les concerts-promenades qui réunissent un large public (Padeloup a travaillé pour l'orchestre de Musard), et la Société des Concerts du Conservatoire pour la qualité des interprétations et des programmes. Conformément aux concerts proposés par cette dernière, Padeloup élabore ses programmes en ne choisissant qu'un nombre limité d'œuvres. Cette société existe pendant neuf années entre 1853 et 1861 et donne 64 concerts dont la grande majorité a lieu le dimanche à la même heure que ceux de la Société des Concerts du Conservatoire. Elle ne concurrence pas la prestigieuse société car son offre s'adresse à un public différent, qu'il s'agit de sensibiliser à la pratique du concert. Dès les premiers concerts, cette société apporte un renouveau dans les programmes proposés. Entre 1828 et 1870, les $\frac{3}{4}$ des œuvres jouées dans les programmes des concerts publics à Paris sont les œuvres du quintette germanique regroupant Beethoven, Haydn, Mendelssohn, Mozart et Weber. La société de Padeloup s'écarte de cette dynamique et permet, bien avant la création de la Société nationale de musique (SNM)¹¹⁴, de présenter aux publics des œuvres de compositeurs français vivants¹¹⁵ (Simon, 2011, p. 43). L'action de Padeloup à la tête de cette société est plébiscitée dans la presse et favorise la diffusion de la musique symphonique et sa production par les compositeurs français.

Souhaitant renforcer son action, c'est en 1861 qu'il fonde une nouvelle société de concerts : les concerts populaires de Padeloup¹¹⁶. Elle est un bon exemple de la mise en place par un

¹¹³ Son initiative succède à celles de l'Opéra National et du théâtre lyrique populaire, quelques années plus tôt.

¹¹⁴ La SNM est créée en 1871 et donne ses programmes dans les salles prestigieuses telles que la Salle Erard, la Salle Pleyel, le Théâtre du Châtelet. Entre 1871 et 1918, elle organise quatre cents concerts (François-Sappey, 2013, p. 66). Si elle est d'abord réservée à la musique de chambre, elle propose peu à peu des programmes symphoniques.

¹¹⁵ L'étude des programmes de cette société a permis à Simon (2011) de souligner les points suivants. Dès l'organisation des premiers concerts, les œuvres composées par des compositeurs français vivants sont majoritaires. Padeloup fait preuve d'un véritable engagement en faveur de la musique de son époque, en comparaison aux programmes proposés au même moment par la Société des concerts du Conservatoire.

¹¹⁶ Cette société propose aux parisiens, durant vingt-six années entre 1861 et 1887, l'année de la mort de Padeloup, 593 concerts populaires. Au XIX^e siècle, le terme populaire ne signifie pas ce qui vient

artiste-entrepreneur d'une entreprise privée qui défend – durant ses premières années d'existence – un projet militant à la fois esthétique et culturel : la diffusion de la musique symphonique allemande. Les noms des cinq compositeurs suivants sont d'ailleurs imprimés sur les programmes : « *Beethoven, Haydn, Mendelssohn, Mozart, Weber*, ». Padeloup propose aux auditeurs, assis, des programmes au format papier, distribués dans la salle et présentant les œuvres et les compositeurs. Le choix des œuvres est bien plus audacieux que celui de la Société des Concerts. Chef d'orchestre de qualité relative¹¹⁷, il excelle cependant pour convaincre son public et l'initier à des œuvres peu connues. Son approche esthétique et notamment sa façon de diriger l'orchestre sont critiquées. Ayant été formé par Habeneck, il prend parfois, comme ce dernier, des libertés avec les partitions composées pour des petites formations, qu'il fait interpréter par l'ensemble des musiciens de l'orchestre. Cette pratique souligne un lien entre le chef et les œuvres qui n'est pas « *marqué par le sceau de l'authenticité mais, au contraire, par celui de leur adaptation aux conditions de diffusion* » (Simon, 2011, p. 137). Padeloup présente également des œuvres de compositeurs controversés, parmi lesquels Wagner, Berlioz et Schumann. Au sein des programmes de Padeloup, la part des œuvres modernes représente environ un quart de la programmation alors qu'elle ne dépasse pas 11% à la Société des Concerts Conservatoire. Cette proportion augmente à partir de 1873 lorsque Padeloup est en concurrence.

Cette société donne environ vingt-quatre concerts par saison, entre octobre et avril. Padeloup est lié au mouvement orphéonique dont il est un fervent défenseur¹¹⁸. Le premier concert a lieu le 27 octobre 1861 au Cirque Napoléon, situé à proximité du boulevard du Temple. Ayant des ambitions spéculatives, Padeloup fait preuve de clairvoyance en installant son orchestre au sein d'un cirque situé dans un quartier populaire. Dans cette infrastructure d'une jauge

des classes populaires mais caractérise plutôt le fait de leur permettre de consommer des produits leur permettant d'avoir un idéal conforme à celui de leurs leaders. L'ouvrage de Philippe Gumpowicz (1987) intitulé *Les travaux d'Orphée, deux siècles de pratique musicale amateur en France (1820-2000)* insiste sur ce point. Le Concert populaire propose un programme musical de musique sérieuse.

¹¹⁷ Selon Elisabeth Bernard « *Schumann, Wagner, Berlioz lui doivent beaucoup, même s'il les massacrait avec enthousiasme* » (Bernard, 1991, p. 97). Le rôle joué par Padeloup entre 1850 et 1870 est très important et « *en ce qui concerne le concert symphonique, il n'est pas douteux que le XIX^e siècle représente sa période glorieuse, non pas dans la qualité de l'exécution qui n'a cessé de progresser, mais par la foi qui l'anime* » (Bernard, Bailbé, 1991, p. 97).

¹¹⁸ Peu de temps après la disparition de Wilhem en 1842, l'orphéon atteint son apogée dans les années 1850. Après avoir été dirigé durant les années 1850 par Gounod, l'orphéon de Paris est divisé en deux groupes, celui de la rive gauche et celui de la rive droite, dont la direction revient à Padeloup. Ces deux formations se réunissent une fois par an pour un concert annuel au Cirque-Napoléon.

d'environ 3500 places, Padeloup peut proposer au public des tarifs inférieurs à ceux des autres concerts. La salle est remplie et les critiques dans la presse sont favorables. En associant exigence artistique et ouverture à un large public, il renouvelle le lien entre la musique savante et le peuple et inaugure une pratique qui sera copiée en 1865, peu de temps après le décret de 1864 qui libéralise le monde du spectacle¹¹⁹. Pour autant, les concerts Padeloup ne sont pas accessibles à tous mais permettent à un nouveau public, principalement constitué de petits bourgeois, d'écouter de la musique savante et de se familiariser avec la pratique du concert public. Un rapport adressé le 26 février 1870 au ministre des Beaux-Arts portant sur la création d'un Opéra populaire évoque le phénomène d'exclusion liés au coût du concert.

Le succès des concerts de M. Padeloup et des matinées de M. Ballande a prouvé suffisamment que si les classes inférieures fréquentaient les cafés-concerts plutôt que l'Opéra et le Conservatoire, ce n'était pas faute de goût pour l'art élevé, mais faute de moyens, et aussi faute d'un milieu en rapport avec leurs manières, leurs habitudes et leurs mises¹²⁰.

Cette société rayonne à Paris et joue un rôle fondateur pendant deux décennies. Le déclin de l'entreprise de Padeloup est lié à l'émergence, dès 1873, de structures concurrentes parmi lesquelles on compte les formations d'Édouard Colonne (1838-1910) inaugurée en 1873 et de Charles Lamoureux (1834-1899) inaugurée en 1881. Ces deux violonistes, premier prix au Conservatoire, se sont formés auprès de Padeloup, le premier en tant que premier violon des concerts populaires en 1864, le second comme premier violon de l'orchestre de la Société des jeunes artistes dès 1852. Colonne crée le « *Concert national* », une formation symphonique dont le premier concert a lieu à l'Odéon, avant de rejoindre le Théâtre du Châtelet. Avec le « *Concert national* », il défend la musique de Berlioz et de la jeune génération française. À titre d'exemple, dès le début des années 1890, les concerts Colonne font entendre des œuvres composées par des femmes (Pasler, 2015, p. 586). Celles-ci ne pourront postuler au prix de Rome qu'à partir de 1902. Il est le premier chef français à céder sa salle et son orchestre à des jeunes chefs invités tels que Richard Strauss (1864-1949) et Gustav Mahler (1860-1911). Gabriel Pierné, son successeur, reprend le flambeau de cette formation entre 1910 et 1934.

La création d'une troisième société fondée par Lamoureux en 1881 accélère la faillite de Padeloup. Lamoureux, après avoir travaillé à l'Opéra-comique et à l'Opéra, s'intéresse à la

¹¹⁹ Il attaque en justice certains copieurs et l'expression « *concerts populaires* » devient sa propriété suite à un procès qui l'oppose à Alexandre Malibran.

¹²⁰ Nous empruntons cette citation à Christophe Charle (2015).

musique ancienne de Bach et Haendel. Suite à une expérience en Angleterre, il crée « *la Société des nouveaux concerts* » et donne son premier concert en 1881. Wagnérien comme Padeloup, il concurrence celui-ci sur ce segment important de son répertoire, durant une période où le nationalisme est fort. Il ne néglige pas pour autant les œuvres des jeunes générations françaises. En 1897, c'est son gendre Camille Chevillard qui prend la suite jusqu'en 1923.

Stimulé et mis en difficulté par cette nouvelle concurrence, Padeloup modifie ses programmes. Les noms des compositeurs allemands disparaissent des affiches et des programmes au profit d'une revalorisation des œuvres de compositeurs français. Les concerts Padeloup, Colonne, Lamoureux sont trois formations mises en place par des artistes-entrepreneurs privés. Malgré leurs singularités, ces concerts évoluent côte à côte dans la vie musicale parisienne. Ils ont lieu le même jour, à la même heure et offrent au public une offre de musique élargie. Le public qui fréquente ces concerts est alors en mesure de choisir en utilisant des critères précis tels que la salle et ses caractéristiques, la qualité de l'interprétation et les programmes proposés. Bien que cette évolution ne touche pas toute la population, elle élargit le public de la musique savante d'une façon importante et novatrice. Les compositeurs français en tirent aussi profit et se familiarisent avec de nouvelles œuvres. Ces évolutions entraînent une transformation du goût spécifique pour la musique symphonique. La multiplication de l'offre de concert favorise l'éducation et la formation d'un public. Ainsi, la capacité des spectateurs pour juger un spectacle augmente-t-elle avec les représentations successives auxquelles ils assistent. Chaque spectateur prenant part à un concert est un spectateur potentiel pour une autre salle.

Ces trois sociétés, en proposant de nombreux concerts, créent une nouvelle offre pour la musique symphonique et font advenir la figure de l'amateur de musique. Des éléments hétérogènes influencent leurs directeurs. Ils élaborent une procédure de jugement qui favorise le développement de la critique musicale, d'un vocabulaire plus précis et adapté, de règles tacites encadrant la pratique du concert et les interprétations des œuvres. Avec eux, les publics affinent leur goût et sont capables de mettre en avant leur désapprobation lorsqu'ils sont les témoins d'interprétations ne correspondant pas à leurs goûts. Comme le notent Joël-Marie Fauquet et Antoine Hennion, à partir des années 1830, le « *réglage progressif d'un goût sur des œuvres de mieux en mieux appréciées et d'œuvres sur un goût en formation* » permet de

définir « *l'amour actuel de la musique classique* » (2000, p. 16). Un nouveau régime musical apparaît, entraînant la lente émergence d'une figure originale durant la seconde partie du XIX^e siècle : l'amateur de musique. Celui-ci « *est désormais un disciple volontaire, doublé d'un expert. Il se prépare avant l'audition. Il cultive sa compétence à jouir des œuvres, à la suite d'un long apprentissage individuel et collectif* » (Fauquet, Hennion, 2000, p. 206). L'installation progressive d'un goût pour Bach au cours du XIX^e siècle contribue grandement à une recreation de la musique classique¹²¹. L'apparition de l'amateur est le résultat de plusieurs siècles de pratique musicale qui ont permis aux mécènes/directeurs dont nous avons présenté certains des parcours de transformer leurs goûts et leurs pratiques, de faire advenir ce pour quoi ils s'engagent :

Loin de pouvoir opposer l'amateurisme au professionnalisme, il faut aussi reconnaître que celui-ci ne peut pleinement se développer que dans un tel régime, qui rend nécessaire le métier de musicien au lieu de le concevoir comme un service : en donnant à la musique un espace propre, les amateurs ouvrent aux musiciens de métier la voie d'une définition de leur art par eux-mêmes, et leur donnent les moyens de vivre sans dépendre d'un prince ou d'une église. Ce sont eux qui, en faisant de la musique un objet de dégustation élaboré, inventent, modifient et développent à la fois les répertoires, les conceptions, les compétences, les supports et les institutions qui soient en mesure de combler leur désir de musique (Fauquet, Hennion, 2000, p. 197).

À la fin du XIX^e siècle, l'État, qui reconnaît l'action menée par ces orchestres en faveur des compositeurs et des publics, s'engage en faveur de la musique symphonique. Cet engagement résulte d'un « *travail multiforme, qu'il soit de l'ordre de la propagande pédagogique, religieuse, politique, du jeu sur la volonté d'imitation sociale ou d'acculturation ou sur la simple publicité ordinaire* » (Charle, 2015, p. 26). Pasler a montré que la III^e république fait de la musique « *une force génératrice, exprimant les espoirs et les rêves d'une société*¹²² » (Pasler, 2015, p. 611), même si c'est l'Instruction publique qui est la « *première œuvre culturelle* ». En obtenant une subvention marginale de l'État, les concerts Padeloup placent le concert, sur le modèle de l'Opéra, dans l'ère de l'institutionnalisation et touchent un public plus nombreux¹²³. Padeloup est à l'origine de ce mouvement. Le 23 juillet 1878, il demande aux députés, en leur adressant une pétition dans laquelle il expose ses problèmes financiers, un soutien de l'État à son entreprise. Un nouveau chapitre nommé « *Encouragements aux*

¹²¹ Comme le notent Joël-Marie Fauquet et Antoine Hennion, c'est en janvier 1840 que Bach entre au répertoire de la Société des concerts du Conservatoire (2000, p. 179).

¹²² La musique et le progrès musical pouvant « *tenir lieu de métaphore des aspirations du peuple, d'emblème de fierté et de gloire, tant dans le cadre national qu'à l'étranger* » (Pasler, 2015, p. 612).

¹²³ À partir de 1866, la société des concerts du Conservatoire donne également ses programmes deux fois, ce qui permet de toucher un plus large public.

Concerts populaires » est alors ajouté au budget de l'État ¹²⁴ et représente 5% du budget total de la musique, comme le démontre Myriam Chimènes dans son article intitulé *Le budget de la musique sous la IIIe république* (in Dufourt, Fauquet, 1991, p. 261). Celui-ci comprend une subvention pour les Concerts populaires de Padeloup, et une subvention pour l'association de Colonne¹²⁵.

Pour le législateur, les subventions de l'État permettent à ces organisations, selon Edmond de Tillancourt,¹²⁶ de limiter l'influence du café-concert, « *d'élever le niveau de l'art et de réagir contre le goût trop prononcé du public pour les œuvres légères, d'un ordre inférieur, qui sont le propre des époques de décadence* » (cité par Pasler, 2015, p. 132). Ce soutien en échange du respect d'un cahier des charges – il stipule notamment qu'elles doivent donner au minimum une vingtaine de concerts chaque année, créer des œuvres de compositeurs vivants et ne pas augmenter le prix des petites places – reste dérisoire au regard de l'aide donnée à la musique lyrique et à l'enseignement. Pour autant, cet effort consenti par l'État pour soutenir la musique symphonique est symbolique et récompense davantage une démarche de démocratisation que le développement d'un genre musical. Dans ce contexte, ces sociétés jouent un rôle politique et participent d'une éducation citoyenne affirmant le processus démocratique :

les concerts qui faisaient dialoguer musique ancienne et moderne donnaient l'occasion aux auditeurs de trouver de la valeur dans des idéaux contradictoires. La musique et les concerts pouvaient ainsi procurer des arguments en faveur de la tolérance et de la réconciliation à l'égard de la nature de l'identité française (Pasler, 2015, p. 46).

Notons que la SNM est aussi modestement soutenue à partir de 1892 alors que la Société des Concerts du Conservatoire n'est subventionnée qu'à partir de 1923.

Une prise de conscience de l'État sur la nécessité de participer au développement de l'art musical a lieu. Comme le remarque Jeanne Laurent, cette mutation est lente et participe d'une constante évolution des mentalités des hommes politiques en charge des questions culturelles (1982). Le développement de la vie symphonique à Paris est plus favorable que dans les autres

¹²⁴ Jusqu'en 1878, l'engagement de l'État pour la musique est presque exclusivement réservé aux grands théâtres nationaux et au Conservatoire de musique et de déclamation. Toute forme de musique qui n'entre pas dans la catégorie musique dramatique ne peut espérer recevoir un soutien de l'État.

¹²⁵ Les Concerts Padeloup bénéficient jusqu'en 1884 d'une double subvention par rapport à celle destinée aux Concerts Colonne et aux Nouveaux Concerts de Charles Lamoureux subventionnés à partir de 1882. Malgré celle-ci l'Orchestre de Padeloup est en faillite en 1885.

¹²⁶ Élu en 1871 député de l'Aisne à l'Assemblée nationale.

grandes villes européennes, « grâce au soutien de l'État à la musique et au développement plus vigoureux du marché des concerts¹²⁷ » (Charle, 2015, p. 272). Selon Vincent Dubois, la III^e République inaugure « une longue période au cours de laquelle l'intervention publique pour la culture est faiblement unifiée, peu institutionnalisée et, en définitive, peu importante » (Dubois, 1999, p. 13). De plus, « la production artistique et la hiérarchisation des œuvres obéit à des logiques essentiellement privées, et les quelques achats et commandes d'État restent largement déconnectés du renouvellement des formes esthétiques » (Dubois, 1999, p. 14). Le budget de la musique ne se distingue pas de celui des Beaux-arts et représente environ 15% de celui-ci. Chimènes (1991) note en outre l'absence du terme « *musique* » dans les intitulés des services administratifs de l'État¹²⁸. Jusqu'en 1936, les seuls secteurs soutenus par l'État sont l'art lyrique, l'enseignement musical et de manière substantielle les concerts populaires¹²⁹. À partir de cette date charnière, la situation change lentement avec le développement de la radiodiffusion et des premières commandes de l'État à des compositeurs, alors que les artistes plasticiens en bénéficiaient déjà.

Les élites sociales jouent un rôle central dans la vie théâtrale comme musicale parisienne. Ainsi Jean Dasté rappelle dans son ouvrage *Le Théâtre et le risque* qu'il « est nécessaire que des êtres passionnés par cet art apparaissent périodiquement pour lui redonner son sens, son rôle dans la société, son pouvoir et son rayonnement, pour accueillir les poètes et les écrivains qui reflètent les aspirations de leur époque. Ils prennent le risque de ne pas plaire et commencent le plus souvent dans des salles ou de petits théâtres à l'abri de la mode » (Dasté, 1993, p. 15). Dans le secteur de la musique, leur engagement vient compenser la surdité de l'État pour soutenir certains programmes musicaux¹³⁰ (Chimènes, 2004).

¹²⁷ À cet égard, Habeneck symbolise le type de musicien fonctionnaire en mesure de cumuler à la fois les ressources du marché et celles procurées par l'État (Charle, 2015, p. 272).

¹²⁸ Ce n'est que sous la V^e République qu'est créé en 1959 une « *sous-direction des spectacles et de la musique* » attachée à la « *direction générale des Arts et Lettres* » du nouveau ministère des Affaires culturelles. Une décennie plus tard est créé « *la direction de la Musique, de l'Art lyrique et de la Danse* », confiée à Marcel Landowski.

¹²⁹ « *L'engagement de l'État en faveur de la musique se fait par le soutien à deux organisations, l'Opéra et le Conservatoire. Cela traduit son manque d'intérêt pour la création et pour d'autres genres que la musique lyrique, et il faut attendre 1938 pour que soient mises en place les premières commandes d'État à des compositeurs* » (Chimènes, *Le budget de la musique sous la III^e République*, Dufourt, Fauquet, 1991)

¹³⁰ Ainsi, les grandes manifestations musicales de la fin du XIX^e siècle – les programmes musicaux de la SNM, le groupe Jeune France, les Ballets russes... – doivent leur existence au soutien apporté par des mécènes fortunés et à l'influence des salons parisiens.

Enfin, c'est avec la figure de l'amateur que le marché de la musique se développe. Cet acteur transforme sa manière d'écouter et monte en compétence dans cette activité en apprenant à aimer écouter (Hennion, 2004). Elle peut être envisagée « *comme le point terminal d'une histoire au long cours, qui a peu à peu donné à la musique son autonomie, après en avoir fait un art, et l'avoir difficilement extraite de ses fonctions magiques, de son rôle de transporteur des foules, ou de catalyseur de la foi* » (Hennion, Maisonneuve, 2000, p. 51). Ce processus a été rendu possible par l'action du professionnel de la musique. Il joue un rôle de plus en plus spécialisé sur un marché de la musique constitué pour la plus grande partie d'amateurs. Ainsi, « *l'œuvre n'est pas donnée à la musique, elle lui vient, en même temps que naît l'amateur, avec l'apparition de ses supports physiques et de ses lieux affectés* » (Hennion, Maisonneuve, 2000, p. 57). Lentement, en affinant un goût pour l'objet musical, l'entendeur apprend à écouter, en se spécialisant, et devient tout au long du XIX^e siècle un auditeur. La musique comme objet de plaisir devient pour lui le support d'une connaissance. Notre oreille se construit au fil des périodes historiques, « *non pas une oreille immédiate* » mais une oreille « *dotée de prothèses (médiats, institutions, formations)* » (Hennion, 2007, p. 258). De la même manière que nous écoutons aujourd'hui la musique avec une oreille qui n'est pas celle de l'auditeur d'hier, la conception incarnée par le directeur de salle de concert est influencée par plusieurs siècles de bonnes ou de mauvaises pratiques structurant la profession, des relations plus ou moins ténues avec les grands mécènes, qu'ils soient publics ou privés, et de connivences entre des artistes, des publics et des pairs. L'influence renforcée d'acteurs, tels que le critique musical, l'historien de la musique, le musicologue, permet d'affiner le processus d'institutionnalisation de la musique. Ce mouvement est celui de « *la naissance de la musique (...) avec l'apprentissage de l'écoute que cela comprend* » (Hennion, 2019). Nous avons montré dans cette première partie la lente installation de ce régime d'appréciation de la musique, avec les formes et formats qu'il suppose : les salles, les programmes, les instruments... Dans ce contexte, le statut du directeur de salle de concert, lui, est toujours ambigu au début du XX^e siècle. Le flou juridique encadrant cette profession et la grande variété des profils que nous avons évoqué au cours de cette partie renforcent cette ambiguïté.

Conclusion du chapitre

La figure centrale de la vie musicale d'Ancien Régime est l'homme de goût, oisif, cultivé, aux loisirs distingués. La Révolution fait apparaître de nouveaux acteurs qui s'engagent afin d'organiser des concerts. Sous l'influence du très récent Conservatoire, le statut libéralisé du musicien évolue lentement vers le professionnalisme, entraînant une mutation des goûts et des pratiques des musiciens comme des auditeurs. Certains musiciens travaillent afin de

prendre lentement en main l'organisation de la musique en faisant évoluer à la fois les concerts publics et privés, en réaction à ce qui se fait dans les grandes institutions. Issues de l'Ancien Régime, les logiques de renforcement et de prolongement d'un État culturel dans les mondes de la musique structurent la vie musicale au XIX^e siècle. La plus grande partie des investissements consentis par l'État dans ce domaine sont liés au fonctionnement de l'Opéra et du Conservatoire.

La vie musicale parisienne est pourtant extrêmement dynamique. Des initiatives marquantes et structurantes sont le fruit du soutien de mécènes privés¹³¹. À la suite du travail mené par Sageret, la valeur artistique devient une valeur marchande, et l'organisateur de concert un acteur-clé et décisif de la vie musicale parisienne, sans être pour autant automatiquement un musicien. Du salon au concert public, les mécènes privés sont de véritables organisateurs de concert et travaillent en coopération avec les musiciens auprès desquels ils acquièrent une légitimité. En agissant de la sorte, ils prolongent une tradition symphonique fragile mais en plein essor, cultivée par l'aristocratie à la fin de l'Ancien Régime (Bodeker, Veit, Werner, 2008a, p. 74).

Sous l'influence des pratiques commerciales élaborées par les virtuoses et les vendeurs d'instruments et de partitions, l'objet musical prend une valeur marchande qui peut rapporter de l'argent. L'entrepreneur de spectacle change de statut, même si les contraintes juridiques et fiscales limitent les initiatives. Dans ce contexte, les facteurs d'instruments jouent un rôle fondateur qui s'effrite néanmoins au fil du siècle avec l'accroissement du public et la construction de nouvelles salles à partir des années 1870 (Gauthier, Traversier, 2008, p. 218). Profitant d'un essor industriel sans précédent, une émulation a lieu entre eux dès la fin des années 1830. Ils innovent à la fois dans la construction des instruments et dans les programmations proposées aux publics durant les concerts qu'ils organisent.

¹³¹ Ainsi, pour Jacques Rigaud : « toute la vie intellectuelle et artistique de la France du XIX^e siècle s'est organisée, non par rapport à un centre unique constitué par ce qui tenait lieu alors d'administration de la culture au sens actuel du terme, mais autour de multiples pôles publics en même temps que de lieux d'initiative privée, fruits de la société bourgeoise et marchande » (Rigaud, 1995, p. 30).

Sous les formes économiques du commerce et du mécénat, les plus riches renouent « après les tumultes de la Révolution et de l'Empire, avec les usages du XVIII^e siècle. Il y a là une continuité au moins aussi déterminante que celle de l'intervention de l'État, dans la constitution de l'exception culturelle française » (Rigaud, 1995, p. 32).

Le développement du concert symphonique est lié à l'émergence des orchestres professionnels. La création en 1828 de la Société des Concerts du Conservatoire résulte d'une prise de conscience collective de la part des musiciens et valorise le professionnalisme de leur métier. Dirigée par le chef François Antoine Habeneck, elle apporte une nouvelle impulsion dans la vie musicale. Elle fait évoluer les programmes de concert en jouant la musique du passé et adopte le principe idéaliste de ne jouer que peu de pièces vocales. La lente professionnalisation des musiciens comme des publics entraîne une mutation du répertoire au concert. Le « *miscellaneous* » est peu à peu remplacé par ce que William Weber appelle le « *musical idealism* » (Weber, 2008). Avec lui, l'auditeur commence à adopter un comportement sérieux et attentif durant l'écoute de la musique. De son côté, l'interprète est plus enclin à respecter l'intégrité de l'œuvre musicale. La seconde moitié du XIX^e siècle est dominée par un mouvement de canonisation de certains compositeurs dont les œuvres sont de plus en plus jouées, conformément à une lecture historique de celles-ci.

La profession de directeur prend une inflexion suite au décret de 1864 sur la liberté de l'industrie du théâtre. Dans un contexte d'accroissement du nombre de spectacles sur un marché de la musique, des modes de gestion plus complexes liés à l'émergence du statut de star et à l'internationalisation des tournées de ces derniers, entraîne une lente professionnalisation du métier. Les deux grandes missions – direction artistique et gestion d'un lieu ou d'une troupe – qui s'entrecroisaient au début de notre histoire se différencient de plus en plus et sont, davantage que par le passé, exercées par des professionnels distincts.

Dès 1861, les concerts populaires de Padeloup (Simon, 2011), organisés par un artiste-entrepreneur, montrent qu'une entreprise musicale privée peut défendre un projet militant à la fois esthétique et culturel. Si ces concerts ne sont pas accessibles à tous, ils permettent pourtant à un nouveau public, principalement constitué de petits bourgeois, d'écouter de la musique savante et de se familiariser avec la pratique du concert public. Quelques années plus tard, les initiatives d'Édouard Colonne (1873) et de Charles Lamoureux (1881) renforcent à leur tour l'offre musicale symphonique. En obtenant une subvention marginale de l'État, les concerts Padeloup placent le concert, sur le modèle de l'Opéra, dans l'ère de l'institutionnalisation et touchent un public plus nombreux. Il est intéressant de noter que

l'émergence de la III^e République, après 1870, et la mise en place pérenne de la république ne viennent pas vraiment transformer le rapport entre l'État et les musiciens¹³².

Nous avons décrit dans cette partie la lente genèse de la musique comme art et avons retracé le lent et complexe processus qui a permis de faire apparaître, à la fin du XIX^e siècle, la figure de l'amateur de musique (Hennion, Fauquet, 2000). En apprenant à aimer l'objet aimé, ces acteurs deviennent peu à peu des écouteurs. Ils modèlent et théorisent l'objet musical qui les modèle en retour. C'est dans cette subtile relation qu'ils apprennent à servir une passion pour la musique par toutes les formes possibles autorisées par les modes et les goûts : la pratique d'un instrument, la fréquentation des concerts publics, semi-publics et privés, l'engagement en faveur ou contre des orientations esthétiques, la création ou le soutien à des institutions de diffusion aux formes variées. La musicalisation des publics et des choses et la façon dont les auditeurs écoutent et jugent le travail du musicien favorisent la lente construction d'un espace neutre, dédié à la musique et dans lequel cette dernière « *peut dire le temps social, en l'arrachant à la richesse immédiate des rapports où il se joue, puis en lui redonnant toujours d'autres possibilités d'expression* » (Hennion, 2007, p. 255). Par sa spécialisation, l'amateur de musique prend une identité formelle, accompagné dans sa démarche par l'importance grandissante donnée aux critiques musicaux qui commentent les œuvres et leurs interprétations. Le travail d'Esteban Buch sur le « *cas Schönberg* » défend l'idée que « *la valeur d'une œuvre d'art n'est jamais acquise ; seule son importance historique peut l'être* » (Buch, 2006, p. 11). Il démontre que les interprétations esthétiques des œuvres d'art au début du XX^e siècle « *sont l'enjeu d'interprétations sans cesse renouvelées au sein de configurations idéologiques évolutives et diversement conflictuelles* » (Buch, 2006, p. 11). Il retrace l'évolution de la réception de la musique de Schönberg au début du XX^e siècle dans la société de son époque, depuis son émergence jusqu'à ce que la seconde école de Vienne soit internationalement reconnue. Il montre que la diffusion de cette musique est favorisée par les controverses qu'elle suscite et par un affrontement permanent dans les mondes de la critique musicale, « *un face-à-face fondateur entre les révolutionnaires musicaux et les dénonciateurs de la non-musique* » (Buch, 2006, p. 281).

¹³² Contrairement aux artistes peintres et sculpteurs, ce n'est qu'à partir des années 1938, sous l'impulsion du Front populaire, que l'État commence à commander, de façon régulière, des œuvres à des compositeurs de musique. Cette inflexion prendra un nouveau dynamisme après 1945.

Cette première partie nous a permis de montrer comment la musique s'est peu à peu autonomisée durant les XVIII^e et XIX^e siècle, en s'appuyant sur des développements techniques et marchands, en parallèle à l'importance croissante d'un acteur central pour notre histoire, l'auditeur de musique, prêt à payer pour entendre. Nous présenterons à présent, en retraçant l'émergence de deux organisations centrales de la vie musicale symphonique à Paris, le TCE et la Salle Pleyel, comment le métier de directeur s'est transformé au cours du XX^e siècle, et comment les liens entre le directeur comme professionnel et le directeur comme amateur de musique n'ont cessés de se renforcer.

PARTIE 2

Le Théâtre des Champs-Élysées et la Salle Pleyel, deux organisations influentes dans la vie musicale parisienne : des directeurs entrepreneurs aux directeurs polyvalents

Notre première partie nous a permis de montrer que la création des mondes des musiques sérieuses, puis leur lent développement, résultent des actions entreprises par une diversité d'acteurs sociaux, aux motivations nombreuses et complexes. Nous avons souligné le fait que durant les XVIII^e et XIX^e siècles, les mécènes privés ont bien souvent vocation à compléter, compléter ou remplacer une action mise en place par l'État, et inversement. La vie artistique parisienne est stimulée par la société civile qui favorise efficacement son développement en soutenant, moralement, intellectuellement et financièrement, des projets artistiques novateurs. Dans ce contexte, la profession de directeur de salle de concert n'a pas, à la fin du XIX^e siècle, une forme stabilisée. Durant ces décennies, la nature comme la diversité des activités qui sont conférées aux acteurs qui l'exercent, ne sont pas formulées de manière claire. Dans un champ professionnel en cours de création, en évolution constante et aux contours flous, tracer un cadre sociologique à celle-ci n'est pas une démarche aisée. Nous montrerons à présent que deux personnalités singulières vont influencer, pour des raisons différentes, la manière d'exercer cette profession au début du XX^e siècle. Celles-ci sont à l'origine, pour des raisons qu'il nous faudra présenter, des créations de la Salle Pleyel et du Théâtre des Champs-Élysées.

La construction de nouveaux lieux d'écoute de la musique, au début du XX^e siècle, marque un tournant majeur dans la vie musicale parisienne et induit une évolution de la pratique du concert. Grâce à elle, un plus grand nombre d'auditeurs que par le passé peut écouter de la musique. De façon complémentaire, la modernité de certaines de ces nouvelles infrastructures fait du confort et de la sécurité des auditeurs des éléments déterminants de l'expérience musicale. Cette inflexion est renforcée par la construction du TCE et de la Salle Pleyel, dans des quartiers choisis avec soin. Dans ces nouvelles organisations, un public éclectique dans lequel on retrouve de nombreux mélomanes, musiciens professionnels et critiques musicaux des journaux se réunit pour écouter la musique.

La construction de ces infrastructures prend en compte la lente évolution de la taille de l'orchestre symphonique. Celui-ci évolue avec les apparitions, en son sein, d'instruments tels que les percussions et les bassons. En pleine mutation, sa forme se stabilise au début du XX^e siècle après avoir vu ses effectifs doubler tout au cours du XIX^e siècle (Bayle, 2004). Dans ce contexte, la question des infrastructures musicales adaptées à la musique symphonique, déjà prégnante sous l'Ancien Régime, se pose au XX^e siècle avec une nouvelle acuité. Le soutien de l'État aux musiciens, bien que très limité, et le mécénat privé sont à l'origine d'une

mutation de la ville en termes d'infrastructures musicales capables d'accueillir des effectifs instrumentaux de plus en plus nombreux, tout en garantissant à l'auditeur des bonnes conditions d'écoute. Le dynamisme de la vie musicale et la valorisation croissante du genre symphonique auprès des compositeurs¹³³ et des publics sont deux vecteurs qui motivent certains entrepreneurs pour construire de nouvelles infrastructures à Paris¹³⁴.

Le directeur agit politiquement sur le monde social. Nous l'avons déjà dit, il parvient dans certains cas à contrebalancer les institutions officielles. Néanmoins cette fin est une entreprise qui ne peut se concrétiser sans un puissant réseau, garantissant un soutien mondain et économique (**chapitre 3**). Durant leurs premières années, les histoires du Théâtre des Champs-Élysées et de la Salle Pleyel, sont celles de leurs créateurs, Gabriel Astruc et Gustave Lyon. Ces deux entrepreneurs, en plus d'avoir financé et mené à bien les projets de construction de ces deux salles, en furent les premiers directeurs. La singularité de ces deux salles réside, contrairement au Palais Garnier et au Théâtre du Châtelet par exemple, qui furent financés par des fonds publics, dans le fait que leurs constructions et le financement des premières saisons sont le fruit d'initiatives privées et autonomes, portées par deux entrepreneurs culturels en marge de toute forme de soutien financier de la part des pouvoirs publics. Singuliers par la forme des expériences professionnelles exercées préalablement, leurs parcours montrent la diversité des chemins menant à ce métier. La manière dont ils exercent et envisagent leur métier prend sa source dans des formes antérieures sans qu'aucune ne l'ait engendrée de manière directe ou exclusive. Bien qu'ils n'occupent que quelques mois la position de directeur de ces organisations, ils influencent en profondeur les mondes de la musique et la manière de diriger ce type d'organisations. Nous montrerons que leurs projets

¹³³ Pour exemple citons les œuvres suivantes composées durant cette période : *la Symphonie espagnole* de Lalo (1874), *la Symphonie cévenole* de d'Indy (1886), l'émergence des Poèmes symphoniques tels que la *Danse macabre* de Saint-Saëns (1874), *le Prélude à l'après-midi d'un faune* de Debussy (1894), *l'Apprenti sorcier* de Dukas (1897) ...

¹³⁴ Durant cette période, la symphonie européenne connaît un essor important. Celui-ci est stimulé par la relative diminution de l'influence de l'opéra, qui a du mal à se renouveler malgré les conflits liés à la diffusion de la musique de Wagner. De plus, la baisse de l'influence de l'église détourne les compositeurs des musiques religieuses à la faveur des genres symphonique et concertant. Cet élan s'accélère dès les années 1880, période qui marque un renouveau du genre symphonique pour deux raisons. D'une part l'influence de la Société nationale en 1871 vise à soutenir la musique française, d'autre part la création de sociétés de concert qui programment les œuvres des jeunes compositeurs, stimulent les compositeurs et forment le public (Pistone, 1984, 87). À la fin du siècle, la musique symphonique rassemble un public plus large. La musique de chambre connaît une expansion similaire et est jouée dans des salles de concert de façon plus fréquente.

sont politiques, car engagés en faveur d'une cause. Ils suscitent des rencontres, des échanges et font évoluer l'objet musical, en influençant le goût et les pratiques d'un auditoire plus ou moins large. Ils stimulent le développement de la vie musicale et permettent aux médiateurs de la musique, bien au-delà du cercle de mécènes et de professionnels, de s'engager en faveur des orientations artistiques, esthétiques, sociales qu'elle induit. Leurs parcours sont de bons exemples de l'idéal-type schumpétérien de l'entrepreneur. Tous deux, hommes d'affaires expérimentés et avisés, partagent une connaissance intime de la musique et de ses réseaux, et une habilité pour rassembler autour de leurs projets mécènes et amateurs aristocrates et bourgeois. Pour justifier leurs projets, ils se positionnent contre autrui et pointent du doigt des adversaires. Le point commun de ces deux grands entrepreneurs est d'avoir cru dans la libre initiative et dans la possibilité de créer et de développer, de manière privée, un lieu musical et une programmation artistique d'envergure sans aucune aide de la part des pouvoirs publics. Leurs faillites lient leurs destins à ceux de leurs prédécesseurs qui forment, depuis les mésaventures des pionniers tels que Pierre Perrin, une généalogie ancienne.

La musique vivante et la gestion de ces organisations sont au cœur d'un problème économique ancien et insoluble. Les histoires de la salle Pleyel et du TCE reflètent au début du XX^e siècle celui-ci avec acuité. Les économistes américains Baumol et Bowen (1966) ont démontré, dans leur ouvrage *Performing Art, The Economic Dilemma*, qu'accroître les gains de productivité d'un théâtre ou d'une salle de concert, sans remettre en cause la qualité des programmes artistiques, est un objectif quasiment impossible à atteindre. Leur ouvrage est considéré comme le point de départ de l'économie du spectacle vivant. Selon ces auteurs, le secteur est déterminé par ce qu'ils nomment « *la maladie des coûts* ». Bien qu'elle présente un certain nombre de limites, cette théorie a été vérifiée en France par les travaux de Dominique Leroy (1992) et par ceux, plus récents, de Robert Abirached (2005a). Ces auteurs distinguent deux sortes d'organisations économiques, celles ayant une productivité susceptible de croître, en fonction d'une plus ou moins bonne organisation du travail et division des tâches, et celles ayant une productivité constante. Les salles de spectacle appartiennent à cette seconde catégorie car une œuvre musicale, un trio par exemple, a et aura nécessairement toujours besoin, afin d'être interprétée, de trois musiciens. Une baisse de travail d'un des musiciens modifie la qualité générale de l'interprétation donnée. Par conséquent, la bonne gestion des organisations de diffusion musicale est une tâche difficile pour leurs dirigeants, car l'augmentation des coûts du spectacle vivant est un phénomène logique et inévitable qui

résulte de deux variables. D'une part, l'impossibilité pour les directeurs de dégager des gains de productivité, d'autre part l'augmentation du coût du travail et donc des charges qui conduisent les directeurs de ces organisations à devoir gérer un déficit structurel. Les coûts d'une représentation de spectacle vivant augmentent logiquement plus vite que les prix des places proposés aux publics. En d'autres termes, ces structures doivent faire face, de manière chronique, à une augmentation de leurs besoins.

À cause (ou grâce) aux faillites rapides de leurs créateurs, ces organisations accèdent dès leurs premières saisons à une forme de position monopolistique dans les mondes de la musique. Suivant deux chemins bien distincts, elles ont survécu aux difficultés économiques de leurs premiers directeurs. La position de ces organisations s'affine au fil du temps, notamment grâce aux relations tenues qu'elles entretiennent avec les orchestres. Très vite, ces deux organisations évoluent de façon complémentaire dans le paysage musical parisien et tissent, malgré des aspects particuliers qui les singularisent, une forme de complémentarité et de complicité. Avant 1945, la Salle Pleyel et le TCE deviennent des lieux incontournables de diffusion de la musique, sous l'influence notamment des producteurs privés qui louent ces salles et qui contrebalancent le manque de moyens des directeurs. Les histoires du TCE et de la Salle Pleyel s'inscrivent dans une relation étroite qui lie l'objet musical à l'État (Fulcher, 1988), aux enjeux et aux contraintes juridiques et économiques propres au secteur du spectacle vivant (Baumol, Bowen, 1966) et aux formes d'engagement des mécènes qui œuvrent en faveur de son développement (Veblen, 1970). Lier ensemble ces trois perspectives nous permet d'envisager de manière complémentaire les contraintes et les influences qui structurent les rapports entre les organisations de diffusion et les mondes de la musique.

Durant la seconde partie du XX^e siècle, les profils des directeurs sont hétérogènes. Dans ses rapports aux processus de politisation, cet acteur est influencé en partie par les caractéristiques propres à l'organisation dont il a la charge. Celle-ci est définie ainsi par Agid et Tarondeau,

Entreprise de main d'œuvre, forte de traditions et d'habitudes souvent anciennes, que la nécessité de certains changements oblige à faire évoluer. Les personnels et leurs représentants, élus et syndicaux, réagissent de façon variée face à ces évolutions qui font l'objet de concertation et parfois de négociations. La conduite du changement devient un enjeu majeur pour les dirigeants qui en font un objectif personnel (Agid et Tarondeau, 2003/1b, p. 108)

Pour tirer leur épingle du jeu, ces professionnels concourent à la mise en place de techniques de gestion originales qui répondent à des enjeux stratégiques en termes de développement économique et artistique, mais également à des orientations politiques et sociales (**chapitre 4**).

Les premiers directeurs, symbolisés par l'idéal-type schumpétérien de l'entrepreneur et incarnés par Gustave Lyon et Gabriel Astruc laissent lentement la place à des acteurs ayant des profils polyvalents. La multiplication de positions professionnelles dans les organisations de diffusion musicale permet d'affiner des distinctions claires entre les différents métiers : artistiques, administratifs, techniques, et de les hiérarchiser. Nous verrons comment cette profession a lentement fait émerger une nouvelle figure, le directeur polyvalent. Elle repose sur la capacité du professionnel à programmer, mot renvoyant à la fois à des enjeux artistiques, économiques et culturels (comment penser, développer, choisir, promouvoir des publics).

L'évolution de cette figure du directeur est liée aux modes de gouvernance qui structurent ces deux organisations. Ceux-ci renvoient à la manière dont le pouvoir y a été partagé entre les financeurs, la direction et le personnel. La singularité du TCE, au-delà de son influence centrale dans le développement de la vie musicale parisienne, réside dans son mode de gestion. Cette organisation est une société anonyme de droit privé. Elle est achetée par la Caisse des Dépôts en 1970, à la demande de l'État. À partir des années 1980, les missions du directeur se diversifient. Le travail effectué par Georges-François Hirsch puis Alain Durel marque une évolution du métier. Bénéficiant d'un renforcement des moyens économiques par rapport à leurs prédécesseurs et évoluant dans un environnement plus institutionnalisé, ils sont confrontés à des logiques s'articulant autour de problématiques plurielles, liées notamment aux œuvres et aux artistes, au volet économique, aux thématiques des publics. Nous verrons comment ils proposent aux publics des programmes de concert s'insérant dans une logique de saison, et positionnent l'organisation sur un marché des concerts.

Évoquer ces modes de gouvernance nous permettra de mettre en lumière tous les mécanismes organisationnels, à la fois juridiques et économiques, qui donnent la possibilité aux acteurs de prendre des décisions. Nous mettrons en avant les interactions et la complémentarité des secteurs privés et publics dans les mondes de la musique : ils ne peuvent être dissociés et doivent être envisagés côté à côté.

Chapitre 3. Le Théâtre des Champs-Élysées et la Salle Pleyel, histoires croisées de la création de deux organisations de diffusion musicale

A. Présentation des projets de construction du TCE et de la Salle Pleyel

1. *Présentation du projet artistique de Gabriel Astruc, créateur et premier directeur du TCE en 1913*

L'influence de Gabriel Astruc (1864-1938) dans le développement de la vie musicale au XX^e siècle est considérable. Il est dans une première vie, journaliste, et prend part à la rédaction de différents titres tels que *Le Figaro* et *La Liberté*. Il commence véritablement sa carrière en travaillant durant cinq années dans le secteur de l'édition, chez Ollendorff, avant de devenir tour à tour « *soiriste parisien, critique littéraire, auteur de saynètes et de revues, organisateur de fêtes, éditeur d'art, animateur d'expositions, directeur de théâtre* » (Astruc, 1987, p. 72). Dans ses mémoires, *Le temps des fantômes* (1987), publiées en 1929, il souligne l'influence de sa première expérience professionnelle, « *son premier bouillon de culture* », sur les nombreuses autres professions qu'il exerça au fil de sa vie. Gabriel Astruc participe en 1893, en tant qu'Attaché culturel de la France, à l'Exposition universelle qui a lieu à Chicago, aux États-Unis. Ce séjour de l'autre côté de l'Atlantique le marque profondément et lui permet, comme il le note dans ses mémoires, d'avoir « *admiré et compris la mentalité américaine et conçu mes (ses) projets sous le signe du dollar* ». De retour en France, il collabore avec son beau-père Wilhelm Enoch et prend en charge la direction artistique et la publicité de la maison Enoch, avant de devenir associé en 1889. Cette maison, créée en 1853, produit des partitions et du matériel musical. Cette expérience lui permet de tisser des liens avec des compositeurs parmi lesquels Camille Saint-Saëns, André Messager et Emmanuel Chabrier (Chimènes, 2004, p. 681). Astruc note que ce dernier ne put bénéficier durant sa carrière « *de la protection d'un maître académicien qui vous enseigne la fugue au Conservatoire et vous aide à décrocher le prix de Rome* » (Astruc, 1987, p. 182). Cette remarque expose un goût pour les œuvres des artistes évoluant à la marge de l'Académie et une certaine prise de distance vis-à-vis des organisations officielles.

Souhaitant évoluer dans le secteur musical et renouant avec sa première passion, il est à l'origine de la revue *Musica* qu'il crée en 1902 en liant deux domaines qu'il affectionne particulièrement, la presse et la musique. Cette proximité entre ces deux secteurs lui permet de se lancer dans l'organisation de concerts deux ans plus tard, lorsqu'il crée la *Société musicale*, vouée à l'édition musicale et à l'organisation de concerts d'artistes dont il gère la carrière en tant qu'impresario¹³⁵. Myriam Chimènes a démontré que de nombreux organisateurs de salons parisiens réputés, au début du XX^e siècle, parmi lesquels Monsieur et Madame Ephrussi et la famille Stern, font appel aux services qu'il propose pour composer leurs programmes de concerts et engager des artistes (2004, p. 411, 412). Dans *Le Pavillon des fantômes* Gabriel Astruc évoque le nombre de vingt salons qui ouvrent leurs portes aux artistes étrangers durant la Belle Époque (1987, p. 218). Astruc organise également des concerts dans les lieux consacrés, tels que le Théâtre du Châtelet, la salle Garnier, le Trocadéro. Au cours de sa carrière d'impresario, il donne les « *grandes saisons de Paris* » et développe une expertise dans l'organisation de manifestations musicales. Il acquiert un savoir-faire précieux et contribue à transformer, dans son entreprise, la relation entre les artistes et les publics. Les différents projets qu'il met en œuvre au cours de sa carrière, en tant qu'impresario et producteur de concerts, lient ses aspirations artistiques à une sociabilité mondaine et cosmopolite qu'il affectionne. Il tisse une relation privilégiée avec son ami Isaac de Camondo¹³⁶ (1851-1911) et la comtesse Greffulhe (1860-1962) qui mécène son entreprise. Pour reprendre les mots de Chimènes dans l'ouvrage célébrant le centenaire du TCE, la comtesse Greffulhe « *attire dans son sillage le public mondain et fortuné susceptible d'assurer le succès* » (in Sergent, 2013, p. 89) des artistes qu'il produit et des événements qu'il organise. Les concerts de la *Société musicale* connaissent un franc succès largement relayé dans les médias et les milieux mondains parisiens. C'est la comtesse Greffulhe qui lui présente Sergei Diaghilev (1872-1929) en 1906. Suite à cette rencontre déterminante, la *Société musicale* se charge de l'administration des cinq concerts historiques russes, puis de celle des représentations de *Boris Godounov* à Paris. L'organisation en 1907 des « *concerts*

¹³⁵ Il organise des concerts de talents qu'il repère dans les salles et dans les salons.

¹³⁶ Le père de Gabriel Astruc était rabbin et a été en charge de l'éducation religieuse d'Isaac de Camondo, mécène éclairé issu d'une riche famille de banquiers. Passionné d'opéra, ce dernier s'installe en 1893 juste à côté de l'entrée des artistes de l'opéra, au 4 rue Gluck, dans un appartement dans lequel il reçoit artistes, hommes politiques et intellectuels. Gabriel Astruc lui rend visite tous les matins. C'est sous les conseils du financier qu'Astruc crée la Société musicale en 1904 et qu'il élabore, quelques années plus tard, le projet de construire le TCE. En contrepartie, Astruc organise dans son salon de nombreux concerts (Chimènes, 2004, p. 234).

historiques russes » à Garnier est le prélude des saisons parisiennes des Ballets russes dont il devient l'impresario, et reflète la volonté d'Astruc d'aborder ses programmes culturels selon une approche internationale. Ces programmes sont de véritables succès mondains au sein des franges les plus huppées de la société. En combinant ce que Norman Lebrecht nomme « *a regard for ancestral traditions with an insatiable appetite for new sensations* » (1996, p. 74), ils rassemblent l'aristocratie, des financiers, des personnalités issues du monde de la culture, de la banque et de la diplomatie. Durant ces années, Astruc se construit un réseau solide qui lui permet de se rapprocher d'un public mondain tout en développant auprès des artistes avec lesquels il travaille des relations pérennes.

Les trois premières saisons russes qu'Astruc organise permettent à ce dernier de consolider son savoir-faire et son expertise auprès des acteurs culturels parisiens. Ainsi Chimènes évoque son influence dans la vie mondaine parisienne en le comparant à une « *plaque tournante* ».

Véritable plaque tournante entre les musiciens, compositeurs et interprètes, la presse et « *le gratin* » du public parisien, Gabriel Astruc joue un rôle central dans l'histoire de la vie musicale parisienne des premières années du XX^e siècle (Chimènes, 2004, p. 682).

Sa correspondance avec Diaghilev en témoigne lorsqu'il affirme à ce dernier que : « *si vos danseurs sont ce que vous dites, si vous amenez ici artistes, décors et costumes, je fais mon affaire de la location du Châtelet, de l'organisation et de la propagande* » (Astruc, 1987). En charge de la promotion des Ballets russes à Paris, il souhaite organiser ces spectacles à l'Opéra de Paris mais l'institution n'est pas favorable à ce type de programmes et ne lui permet pas d'utiliser la salle. C'est donc par dépit qu'Astruc se replie vers le Théâtre du Châtelet, bien conscient du fait que celui-ci est jugé comme étant, au début du XX^e siècle, mal situé, loin des quartiers fréquentés par le Tout-Paris, et également éloigné des boulevards et des lieux mondains tels que l'Opéra.

La première saison des Ballets russes de Serge Diaghilev a lieu au printemps 1909. En collaborant avec Henri Alexandre Frigot, mieux connu sous le pseudonyme d'Alexandre Fontanes (1881-1935), directeur du Théâtre du Châtelet depuis 1902, Astruc rénove le lieu selon ses propres conceptions. Il est persuadé qu'un art de qualité doit être présenté au public

dans un théâtre de qualité. Fidèle à cette logique, il élabore une stratégie ostentatoire qui est décrite par Roland Huesca¹³⁷ :

En fonction d'un événement, d'un type de public, les promoteurs de spectacles modifient, parfois de façon prodigieuse, l'aspect de leurs salles. Architecture et décoration conditionnent la soirée, circonscrivent un type de loisir bien défini à même la cité. D'un lieu naît une attente, un usage de soi. Au salon des refusés : les avant-gardes ; au musée : la tradition. La Belle Époque rend conformes les attentes, le bijou et l'écrin (in Goetschel, Yon, 2008, p. 146).

Ainsi, avant l'inauguration du TCE, Astruc peut faire des expérimentations avec le public qu'il souhaite réunir dans son futur théâtre. Il a conscience de l'importance du paraître dans les théâtres où sont exposées de manière ostentatoire, comme nous l'avons présenté précédemment, les valeurs d'Ancien Régime. C'est dans cet esprit, fidèle aux conceptions aristocratiques de la comtesse Greffulhe¹³⁸, qu'il modifie la salle qui accueille les premiers concerts des Ballets russes, afin de faire de l'expérience proposée aux publics une grande fête mondaine, dans laquelle la loi du paraître permet aux spectateurs d'apprécier cet entre-soi. Le soir de la première le 18 mai 1909, il crée notamment la fameuse « *corbeille* ». Celle-ci doit être envisagée comme un élément complémentaire par rapport à la mise en scène du spectacle. Astruc a placé, au premier rang du balcon, cinquante-deux jeunes filles, en alternant, comme il le présente lui-même dans ses mémoires « *les toisons blondes et les chevelures brunes* ». Cet effet, qui semble sexiste et désuet de nos jours, fit sur le public du Châtelet ce soir-là une impression appréciée et commentée dans plusieurs journaux tels que *Le Figaro* et *l'Illustration*.

Au balcon, une innovation caresse délicieusement l'œil dès l'entrée ; on y reconnaît l'esprit inventif du prestigieux intendant de nos Menus Plaisirs printaniers, j'ai nommé Gabriel Astruc : une corbeille, une vraie corbeille, sans un seul habit noir, sans un seul crâne, sans une seule barbe ; des épaules exquises, des robes d'une harmonie de ton adorable, un ruissellement de pierreries qui miroitent sur les chairs laiteuses : les plus jolies femmes de Paris¹³⁹.

¹³⁷ Nous empruntons plusieurs citations à l'article de Roland Huesca publié dans l'ouvrage *Les directeurs de théâtre* (Goetschel, Yon, 2008).

¹³⁸ Après un gala au Palais Garnier, la comtesse adresse la critique suivante dans le Journal des Goncourt, le mardi 24 octobre 1893 : « *Une déception. Vraiment. Cette salle n'est pas favorable à l'exhibition de la beauté de la femme. Ces oeils-de-bœuf de lumière du fond des loges, ça tue tout, ça éteint tout, et le doux éclat des toilettes claires et des décolletages. Et aujourd'hui, comme me le disait la comtesse Greffulhe, qui était charmante en blanc, il y avait trop d'uniformes de militaires, attirant l'œil à leurs chamarrures et empêchant les femmes de ressortir du fond sourd des habits noirs.* » (Cité par Chimènes, 2004, p. 18).

¹³⁹ « *La danse à Paris* », *l'Illustration*, n° 3456, 22 mai 1909.

Dans son entreprise, il est rapidement confronté aux limites de Paris en termes d'infrastructures musicales¹⁴⁰. Il envisage au fil de sa carrière d'impresario de bâtir son propre théâtre en souhaitant être en mesure, conformément à ses expériences passées, d'accueillir toutes les formes musicales, symphoniques et opératiques compris. Le projet du TCE est largement soutenu par des artistes influents. En son temps déjà, Hector Berlioz déplore « parfois dans ses écrits l'absence à Paris d'une salle de concert digne d'un grand pays¹⁴¹ ». Cette critique, qui se développe à la fin du XIX^e siècle, est de plus en plus légitime et revendiquée par des musiciens tels que Camille Saint-Saëns¹⁴² et Edouard Lalo¹⁴³. Dès l'origine de son projet de construction d'un théâtre, de grands noms de la musique tels que Claude Debussy, Gabriel Fauré, Paul Dukas, le soutiennent, souhaitant gommer une lacune historique propre à la ville et renforcer la position dominante de Paris dans les milieux de la musique savante (Joseph Abram, in Sergent, 2013, p. 28). Comme nous le montrerons dans une prochaine partie, ce thème, défendu ici dans les mêmes termes à la fois par des musiciens, des organisateurs de concerts et des journalistes, restera jusqu'au début du XXI^e siècle un élément important du discours critique des acteurs qui jugent la vie musicale parisienne.

Gabriel Astruc mûrit le projet de construire son théâtre dès 1906 et fonde, afin de dégager le capital nécessaire à la réalisation de celui-ci, une société anonyme par actions : *la Société du Théâtre des Champs-Élysées*. Celle-ci est dirigée par Gabriel Thomas (1854-1932), financier influent et amateur d'art éclairé¹⁴⁴. Astruc a la capacité de fédérer autour de lui différents acteurs, liant relations sociales et professionnelles, afin de mobiliser mécènes et financiers français et étrangers. Grâce à son solide réseau, il parvient à rassembler des personnalités variées qui s'engagent financièrement en faveur du projet et lui assurent une crédibilité. Les

¹⁴⁰ Roland Huesca note que sur les 43 salles en activité à cette époque, 36 sont des théâtres privés. Cependant ceux-ci ont une influence limitée compte tenu de leurs jauges et de leurs capacités d'accueil (in Goetschel, Yon, 2008, p. 162).

¹⁴¹ Déclaration de M. Jean-Jacques Aillagon, ministre de la Culture et de la Communication, sur la commémoration de la naissance de Berlioz, le projet de construction d'une salle de concert à Paris et l'exploitation de la Salle Pleyel, Paris le 11 décembre 2003. <http://discours.vie-publique.fr/notices/043000395.html>

¹⁴² Pour ce dernier : « *Quand d'un bout du monde à l'autre, en Europe, en Amérique, des salles de concerts sonores, spacieuses, s'ouvrent partout aux manifestations de l'art musical, il est déplorable que Paris en soit dépourvu* » (cité in Sergent, 2013, p. 27).

¹⁴³ Pour lui : « *une saison vient de finir, une autre va commencer sans que Paris possède une salle de concert* » (cité in Sergent, 2013, p. 27).

¹⁴⁴ Il acquiert notamment au cours de sa vie une grande collection de toiles de Maurice Denis, peintre qui participe également à la décoration du Théâtre des Champs-Élysées.

actionnaires de la Société sont des financiers passionnés d'art tels qu'Isaac de Camondo, la famille Rothschild, Louis Stern, Louis Barthou, Albert Carré...

Astruc souhaite également faire participer des petits porteurs. Pour cela, il propose, conformément à une logique capitaliste qu'il incarne, des contreparties originales pour l'époque et ouvre son théâtre aux petits actionnaires. Il promeut son projet dans les programmes des Ballets russes en 1912 et précise que « *les porteurs d'une part bénéficieront d'une entrée personnelle dans le Théâtre des Champs-Élysées ; d'une entrée personnelle sur la scène ; de deux fauteuils aux répétitions générales* ». Dans cette logique, l'actionnaire prend part à la vie du théâtre et bénéficie de privilèges lui donnant un accès aux processus de création de l'art jusqu'alors méconnus et cachés¹⁴⁵. Selon cette logique, le TCE est pensé comme un nouvel espace qui présente l'œuvre d'art comme l'aboutissement d'un travail artistique effectué en amont. Celui-ci n'est plus dissimulé. Il parvient à réunir, grâce à ses nombreux soutiens dans les milieux artistiques et financiers, le capital de trois millions et demi de francs (Goetschel, Yon, 2008, p. 162). Cette somme correspond aux coûts de construction du TCE et représente le douzième des coûts de construction de l'Opéra Garnier. Cette démarche permet à Astruc de s'affranchir des contraintes liées aux valeurs académiques de l'État. Ériger un théâtre dans l'optique de contrebalancer les institutions officielles est une entreprise qui ne peut se concrétiser sans un réseau important et un soutien institutionnel. Astruc souhaite faire connaître « *l'art de son temps* » et place son nouvel écrin sous le signe d'une prise de distance par rapport à l'art officiel et aux démarches portées par les entrepreneurs de spectacle de son époque. Comme le présente l'historien de l'art Jean-David Jumeau-Lafond, le TCE se distingue particulièrement de l'Opéra, bâtiment « *destiné à accueillir l'Académie nationale de musique, sans que ce lieu nouveau, aussi splendide soit-il, ait vocation à changer quoi que ce soit au contenu artistique de l'institution à laquelle il était dévolu* » (in Sergent, 2013, p. 85).

¹⁴⁵ Si la démarche d'Astruc est originale pour l'époque, soulignons que celle-ci a été expérimentée dès 1874-1875 par Edouard Colonne qui a élaboré un statut de membre d'honneur, en contrepartie d'une cotisation plus importante. Celle-ci donnait le droit d'assister aux répétitions générales de l'orchestre le dimanche matin (Chimènes, 2004, p. 517).

C'est en mai 1912, qu'Astruc annonce dans le Programme des Ballets russes, l'ouverture de son prochain théâtre : « *Dans quelques mois, le quartier le plus élégant de Paris¹⁴⁶ sera doté d'un nouveau Palais : le Théâtre des Champs-Élysées ouvrira ses portes au public* ». La construction de ce théâtre, dans un quartier bien déterminé, concrétise dans le secteur du spectacle vivant un désir parisien qui, depuis les années 1848 et l'accélération de ce que Maurice Agulhon nomme « *la lutte pour la République* »¹⁴⁷, veut faire de l'Ouest le centre mondain de Paris. Gabriel Astruc revendique d'ailleurs dans ses mémoires la paternité de cette « *marche vers l'Ouest* », faisant de ce secteur parisien, « *quartier qui est devenu le centre du luxe et de la richesse* », le nouveau centre mondain et culturel de la ville au début du XX^e siècle (Astruc, 1987, p. 213). Comme le souligne Roland Huesca, la construction de ce théâtre dans l'Ouest parisien montre que la vie du beau monde s'organise, au début du XX^e siècle, à proximité des lieux de loisirs et de promenades de la haute bourgeoisie et de l'aristocratie qui aiment fréquenter, à l'image de Mme Swann et de sa fille Gilberte, les Champs-Élysées.

Au carrefour de plusieurs activités, restaurants, lieux de promenades et de plaisirs, le Théâtre des Champs-Élysées s'inscrit dans la production d'un nouveau style de vie. Caractéristique générale des villes à l'époque, cette migration vers l'Ouest travaille ses symboles. Devenue le centre, point autour de quoi tout gravite, le site exerce ses pouvoirs d'attraction sur un Tout-Paris aimant lui-même se penser comme le véritable cœur de la société (in Goetschel, Yon, 2008, p. 149).

La presse valorise largement cette mutation à l'image de cet article publié dans *l'Illustration* le 5 avril 1913 qui, quelque temps après l'inauguration du théâtre, rappelle que « *cette partie de l'avenue Montaigne proche de la place de l'Alma, qui était jusqu'à présent peu passante le soir, est maintenant devenue, entre 8h ½ et minuit, un foyer d'animation et de lumière* » (in Goetschel, Yon, 2008, p. 148). Gabriel Astruc implante son théâtre dans un quartier en pleine expansion et qui ne compte aucun théâtre. Ce faisant, il s'éloigne délibérément, géographiquement parlant, des autres salles parisiennes¹⁴⁸.

Ce sont onze projets architecturaux qui se succèdent entre les années 1906 et 1912. Initialement, la construction est envisagée au niveau du site du rond-point des Champs-

¹⁴⁶ Dans ce même article, Astruc précise que ce quartier est situé « *avenue Montaigne, sur l'emplacement de l'ancien hôtel de Liliers, dans le quartier de Paris qui est devenu le véritable centre de la capitale, à proximité de la place de l'Alma, du Bois de Boulogne, du faubourg Saint-Germain, du faubourg Saint-Honoré, du Trocadéro, des Invalides, du Champ-de-Mars, de Passy et d'Auteuil* ».

¹⁴⁷ Georges Duby, *Histoire de la France urbaine*, t.4 p. 578 - 592

¹⁴⁸ Nous verrons que cette caractéristique caractérisera à la fin du XX^e siècle le projet de construction d'un nouvel auditorium symphonique à La Villette.

Élysées, avant d'être déplacée avenue Montaigne, car la ville refuse d'accorder la concession du terrain. Gabriel Thomas devient le responsable de la maîtrise d'ouvrage en 1907. Dès l'émergence du projet, ce nouveau lieu est envisagé comme devant être un « *Palais Philharmonique* ». Construit en marge des principaux lieux de diffusion théâtrale et musicale, il devra être ouvert à tous les genres musicaux, de l'Opéra à la musique symphonique en passant par les récitals et la musique de chambre, l'art dramatique et la comédie. Pour élaborer ce projet, Astruc fait appel à l'architecte Henri Fivaz qui envisage de rassembler au sein d'un même théâtre trois salles ayant chacune une jauge singulière de 2200, 1000 et 800 places (in Sergent, 2013, p. 28). Si de tels bâtiments existent déjà en France, à l'image du Grand Théâtre de Bordeaux (1773) construit par Victor Louis et composé de deux salles, le projet du TCE reste novateur et combine « *le goût français, le confortable anglais et la technique allemande* » (Astruc, 1987, p. 11). Ces trois salles doivent apporter une flexibilité aux programmateurs et limiter les risques induits par un investissement privé. Fivaz est rapidement épaulé, dans l'élaboration de ce projet, par Roger Bouvard qui est « *l'auteur de la distribution du théâtre. Il a défini l'implantation du bâtiment et la voie d'accès à la cour de service placée derrière la scène. Il a positionné les trois salles* » (in Sergent, 2013, p. 35). Henry Van de Velde, directeur de l'école des arts décoratifs de Weimar, « *améliore le projet de Bouvard en lui donnant une consistance nouvelle, qu'il s'agisse de la configuration de la salle ou des relations entre vestibule, péristyle et galerie* » (in Sergent, 2013, p. 35). Enfin lorsque Van de Velde propose de faire appel aux frères Perret pour utiliser du béton armé dans la structure du bâtiment afin de diminuer les coûts de construction, ces derniers bouleversent le projet et créent

le dispositif expressif qui a fait du Théâtre des Champs-Élysées une œuvre historiquement significative. (...) Ils ont tiré l'édifice dans la marge étroite d'une problématique rationaliste en cours de formulation. Ils ont fait basculer l'édifice tout entier dans une esthétique raisonnée au sein de laquelle les œuvres des artistes ont acquis un éclat singulier qu'elles n'auraient jamais pu atteindre dans un écrin moins radical (in Sergent, 2013, p. 35).

La construction du TCE marque l'émergence en architecture d'un style utilisant le béton armé. Le bâtiment sera classé monument historique en 1957, trois ans après le décès d'Auguste Perret. La construction du bâtiment, bien que très rapide – pas tout à fait deux ans – n'en reste pas moins une entreprise collective d'envergure. Elle découle selon Joseph Abram :

d'un processus contradictoire impliquant une maîtrise d'ouvrage représentée par deux fortes personnalités (Astruc et Thomas) et une maîtrise d'œuvre éclatée entre quatre architectes entrés à des moments différents dans l'affaire (Fivaz, Bouvard, Van de

velde, Perret), un ingénieur (Milon), un groupe d'artistes réunissant des peintres (Maurice Denis, Henri Lebasque, Jacqueline Marval, Edouard Vuillard, Ker-Xavier Roussel) et un sculpteur (Bourdelle), qui se fit aussi fresquiste et architecte (in Sergent, 2013, p. 35).

Maurice Denis, Ker-Xavier Roussel, Antoine Bourdelle sont liés aux avant-gardes culturelles. Dès l'origine du projet, Astruc souhaite que la grande salle soit équipée d'une fosse d'orchestre de type wagnérien, ce qui est également nouveau en France au début du XX^e siècle, comme le rappelle Claude Loupiac (in Bodeker, Veit, Werner, 2008b, p. 279-280). La scène est équipée avec les derniers perfectionnements techniques de sécurité contre l'incendie – rideau de fer, escaliers et passages des pompiers isolés, et une machinerie scénique à la fois métallique et mécanique. Georges-François Hirsch qui dirigea le TCE de 1983 à 1990, note que ce théâtre peut dans le domaine de l'architecture être considéré comme une « *merveille d'équilibre, d'harmonie et de beauté* » offrant au spectateur « *le meilleur rapport scène-salle* » (in Sergent, 2013, p. 493). L'architecture du lieu est rationnelle et la sécurité des artistes et du public est au cœur de la démarche. Les perfectionnements techniques sont au service de l'art et sont présentés comme suit dans le programme des Ballets russes de la saison 1913 :

L'agencement mécanique du théâtre ne cède en rien à ses qualités de confortable. La scène, qui a trente mètres de largeur, vingt mètres de profondeur et quarante-deux mètres de hauteur, est pourvue des derniers perfectionnements de la machinerie moderne. Son plateau est composé de trois grands plans mobiles, actionnés électriquement, et qui peuvent disparaître à 12 mètres dans le dessous, soit pour des effets de mise en scène, soit pour être équipés au cours du spectacle. (...) La fosse d'orchestre, qui peut contenir cent-vingt exécutants, est disposée de manière que l'on puisse jouer à découvert ou à couvert.

Le luxe du théâtre répond aux besoins du quotidien, la salle est chauffée et le théâtre est en mesure de produire l'électricité nécessaire pour l'éclairage et les ascenseurs. En termes d'architecture, ce nouveau théâtre propose une synthèse des grandes recherches menées au siècle précédent dans ce secteur et lie de manière évidente l'art et l'industrie. La construction du Théâtre des Champs-Élysées est le fruit d'un projet artistique moderne et novateur. Cette modernité s'inscrit dans une longue tradition et ne dépasse pas les limites de l'audace que le public bourgeois et aristocratique qui le fréquente est prêt à accepter. Cette nouvelle infrastructure contribue pourtant à faire évoluer l'audace de ce groupe, en proposant de nouvelles perspectives aux spectateurs. Reflétant de prime abord la grande tradition des théâtres à l'italienne, cette scène devient incontestablement la plus moderne de France au début du XX^e siècle. La salle est en fer à cheval avec une corbeille, deux balcons et une galerie

qui sont autant de références au passé. Enfin, notons que le rapport à l'ordre social est bien préservé avec une stratification en fonction du prix des places et de la visibilité de la scène. L'architecture de ce nouveau lieu est au service des stratégies du regard. Le TCE impose une sociabilité particulière où tout le monde est visible. Comme l'évoque Roland Huesca : « *Être soi, c'est aussi être entre soi ; et le paraître de ce groupe singulier : le Tout-Paris. Créant le Théâtre des Champs-Élysées, le célèbre mondain apportera le mieux-être à la politique du paraître* » (in Goetschel, Yon, 2008, p. 153).

L'inauguration a lieu en « *grande pompe* » le 31 mars 1913. Elle n'est pas sans rappeler celle du Palais Garnier, durant les premiers temps de la IIIe République en 1875, car de nombreuses personnalités influentes y assistent selon Jumeau-Lafond, et notamment le « *Tout-Paris mondain, financier et artistique* » ainsi que « *le gouvernement de la République presque au grand complet* » (in Sergent, 2013, p. 81). Pour sa première saison qui se distingue des canons académiques de l'Opéra et de l'Institut, Astruc rassemble des artistes qu'il sélectionne avec soin. Selon Huesca (1999, p. 12), « *le théâtre d'Astruc mène un combat contre les instances les plus officielles* », notamment le prix de Rome et l'Opéra Garnier, et marque la volonté de cet entrepreneur de s'affranchir de toute forme de soutien, financier comme esthétique, de la part de l'État. « *Sous l'égide du moderne il (Astruc) défie la vénération exclusive du passé soutenue par l'État* » (Huesca, 1999, p. 12). La programmation qu'il propose en tant que directeur artistique de l'organisation est audacieuse¹⁴⁹ et combine les influences esthétiques de l'époque et des œuvres de répertoire ayant marqué l'histoire de la musique. Opéras, musiques symphoniques et ballets sont au cœur des programmes de sa première et unique saison. Il confie au chef D-E. Inghelbrecht (1880-1965) le soin de recruter des musiciens pour composer un orchestre et des chœurs pour la saison lyrique¹⁵⁰. Sous sa direction, de nombreux programmes symphoniques seront donnés. C'est l'œuvre de Berlioz *Benvenuto Cellini*, opéra « *éminemment français* » (Astruc, 2013, p. 48), qui n'a plus été joué à Paris depuis sa création et son échec à l'Opéra en 1838, qui est donnée lors de la première. Cette œuvre, comme *Le Freischütz* de Weber, sont dirigées par le chef autrichien Felix Weingartner. *Le Sacre du printemps* chorégraphié par Nijinski pour les Ballets russes¹⁵¹ fait scandale. Nous verrons plus

¹⁴⁹ Par exemple *Le sacre du Printemps* de Stravinsky mis en scène par Nijinsky est créé au TCE lors de la première saison en 1913.

¹⁵⁰ Astruc programme durant l'année 1913 *Lucia de Lamermoor* de Donizetti, *Le Barbier de Séville* de Rossini, *Kovantchina* de Moussorgsky.

¹⁵¹ La huitième saison parisienne des Ballets russes a lieu, cette année-là, au TCE.

loin à travers les discours des professionnels que ce scandale inscrit le TCE dans une histoire au temps long. cette spécificité peut s'expliquer par le fait que contrairement aux tensions et conflits dans les mondes des arts plastiques et de la littérature « *les scandales qui se produisent au concert ou au théâtre (...) concentrent ce différend dans un évènement unique, comme une sorte d'acting out de la dispute qui, à partir de là, se nourrit de la mémoire de cet évènement* » (Buch, 2006, p. 281).

Les Ballets Russes ouvrent de nouvelles perspectives en permettant à différents artistes de collaborer. La mise en place de cycles de concerts symphoniques intitulés « *musique française* » permettent à des compositeurs vivants, tels que Camille Saint-Saëns (1835-1921), Claude Debussy (1862-1918), Vincent d'Indy (1851-1931), Gabriel Fauré (1845-1924), Paul Dukas (1865-1935) de diriger leurs propres œuvres. Enfin, des orchestres étrangers tels que l'Orchestre royal du Concertgebouw d'Amsterdam sont aussi programmés. Cette première saison marque d'emblée une rupture avec les autres salles parisiennes. Pour Jumeau-Lafond :

À une époque où Paris se partageait en chapelles esthétiques assez réduites, avec relativement peu de lieux de concerts, tandis que l'Opéra-comique et l'Opéra suivaient une politique routinière à de rares exceptions près (...), l'idée de créer de toutes pièces un lieu destiné à la fois au concert, au ballet, à l'opéra et au théâtre tout en imaginant un répertoire allant de Rameau à Stravinsky et où l'on jouerait Debussy comme Saint-Saëns, Beethoven et Rossini aussi bien que les opéras les plus récents de Richard Strauss était proprement révolutionnaire (in Sergent, 2013, p. 83).

Cette première saison est une forme de mythe fondateur, qui place d'emblée le théâtre dans une histoire du concert public. Elle reflète, par son éclectisme, la diversité d'une époque. Myriam Chimènes qualifie celle-ci de « *véritable feu d'artifice dans le paysage musical parisien, et dont le scandale mémorable de la création du Sacre du printemps demeure emblématique* » (in Sergent, 2013, p. 86).

La construction de ce théâtre et la programmation proposée durant cette première saison participent du mouvement de renouvellement de la façon dont les Parisiens consomment le spectacle au début du XX^e siècle. Selon cette logique, qui est en réalité dans l'air du temps, l'auditeur fait évoluer son expérience du concert et « *la recherche du simple divertissement s'estompe au profit de l'attrait du programme lui-même* » (Huesca, 1999, p. 8). Le programme élaboré pour chaque concert et la qualité des musiciens prennent le pas sur le seul souhait de se divertir. Ils participent au jeu social. Ce lieu de culture est fréquenté par l'homme de culture qui remplace le public de curieux souhaitant juste s'amuser. Gabriel Astruc propose, avec le

TCE, un espace dédié à l'art qui ne prend pas que la seule forme du bâtiment et des programmes proposés aux publics. Il est aussi un lieu de sociabilité originale. Comme le résume Roland Huesca, Gabriel Astruc a su imposer

un style à un auditoire désireux d'établir des connivences, il se positionna au regard des pouvoirs publics tout en prenant en compte les effets du nouvel urbanisme. Faisant des théâtres des temples de l'art et de la beauté et bouleversant les « *cartes mentales* » du Tout-Paris en matière de loisirs, il fit en sorte que la recherche du simple divertissement s'estompât au profit d'une attitude motivée par le désir d'apprécier une œuvre singulière (in Goetschel, Yon, 2008, p. 165).

Quelques années plus tard, un autre entrepreneur construit à son tour une nouvelle organisation musicale qui stimule les mondes de la musique. C'est ce que nous évoquons dans la prochaine section.

2. Présentation du projet de Gustave Lyon, créateur et premier directeur de la Salle Pleyel en 1927

Un peu plus d'une décennie après l'inauguration du TCE, un second entrepreneur de spectacle, Gustave Lyon (1857-1936), va à son tour modifier en profondeur les mondes de la musique à Paris en réalisant le projet novateur de construire un grand complexe musical abritant une salle symphonique. La construction de la Salle Pleyel s'insère dans une stratégie de développement globale propre à la maison de piano Pleyel. Elle reflète la prospérité de celle-ci et l'attrait croissant du public et des musiciens pour les concerts symphoniques. Nous nous appuyons, dans cette partie, sur les deux ouvrages de Marion (2005, 2006) qui retracent les histoires conjointes de la fabrique de piano Pleyel et de ses salons. Cet auteur présente l'histoire de cette firme et de la Salle Pleyel comme une histoire d'entrepreneurs (Marion, 2005).

Né en Autriche en 1757, Ignace Pleyel, élève de Joseph Haydn, s'installe à Strasbourg en 1783 en tant qu'assistant de Franx-Xavier Richter, maître d'orchestre de la cathédrale. Dans le tumulte et l'incertitude politique qui succède à la Révolution, il quitte Strasbourg et s'installe à Paris avec sa famille dans le quartier de la Chaussée d'Antin en 1795. Il crée une maison d'éditions musicales en 1797, située au n°13 de la rue Neuve-des-Petits-Champs. Il invente la partition de poche dès 1802 et lance la collection de la « *Bibliothèque musicale* ». Il édite dans un premier temps ses propres œuvres avant de publier aussi celles de

compositeurs tels que Beethoven, Haydn, Méhul, Mozart. Étoffant peu à peu ses activités, il commence à vendre quelques instruments, avant d'inaugurer en 1807 une manufacture de pianos. La jeune maison acquiert rapidement une notoriété dans les milieux des musiciens, fondation sur laquelle elle parvient à pérenniser son développement. Elle construit patiemment sa renommée autour de la qualité de ses instruments qui séduisent à la fois musiciens et amateurs. Le jeune fils d'Ignace, Camille Pleyel (1788-1855), compositeur et concertiste, voyage en Europe et tisse des liens étroits, au début des années 1800, avec de nombreux musiciens. Lors de ses voyages en Angleterre, il fréquente également les entrepreneurs en charge de la fabrique de piano Broadwood.

C'est en parallèle aux mutations historiques du « *stock system* » que la profession de directeur de salle de spectacle doit être envisagée. À partir des années 1824, Camille Pleyel cesse de se produire en tant que concertiste pour se consacrer exclusivement au développement de la firme. Cette période coïncide avec une accélération des activités de celle-ci, liée au dynamisme de Camille Pleyel, âgé de 35 ans, et de sa collaboration fructueuse avec le pianiste et compositeur allemand Frédéric Kalkbrenner (1785-1849) qui devient associé. Dirigée par des musiciens, la maison construit son action en tâchant d'apporter des solutions concrètes aux problématiques artistiques et en proposant des innovations importantes et nombreuses dans la facture de piano¹⁵². La firme obtient notamment une médaille d'or lors de l'Exposition nationale de Paris en 1827. L'année suivante, elle achète de nouveaux locaux situés au n° 9 de la rue Cadet. Bénéficiant d'une renommée croissante, la maison tisse des liens forts avec l'aristocratie et devient le fournisseur officiel des pianos à queue de Louis Philippe, duc d'Orléans, et de Frédéric Chopin après les années 1830 (Marion, 2005, p. 27). Profitant de l'essor industriel de la période, la maison multiplie ses innovations industrielles, dans un contexte où la concurrence entre les facteurs s'intensifie, comme nous l'avons présenté dans notre première partie. L'année 1830 est également celle durant laquelle Camille Pleyel organise dans les locaux de la firme son premier concert public joué sur un piano Pleyel, expérience qui rencontre du succès et qui lui ouvre de nouvelles perspectives. Souhaitant renouveler et approfondir celle-ci, il aménage dans ses locaux une salle de concert adaptée,

¹⁵² Arnaud Marion présente dans son ouvrage (2005) l'ensemble de ces innovations. Celles-ci se traduisent par le dépôt de plusieurs brevets par la firme au cours du XIX^e siècle. Citons pour exemple l'introduction en France du piano droit. De plus, dès 1839, la firme propose un piano d'étude à un prix accessible, 750 francs (Marion, p. 44).

qui va dès lors accueillir les fameux salons Pleyel. Promu chevalier de la Légion d'honneur en 1834, il ancre l'organisation des concerts de la maison dans la durée.

Les ateliers de fabrication et les lieux d'exposition de la firme sont alors disséminés à plusieurs endroits de Paris, rue de Richelieu, rue de la Grange-Batelière et rue Cadet. Souhaitant centraliser ces espaces, et afin de répondre aux problématiques liées à la taille des infrastructures, l'entreprise achète en 1834 un terrain situé rue Rochechouart, sur lequel Camille Pleyel et Kalkbrenner font construire un bâtiment rassemblant les ateliers de construction des pianos, les halls d'exposition et de vente et également une salle de concert d'une jauge de 550 places. Le bâtiment est inauguré en 1839. Avec ce nouveau complexe, les dirigeants de la maison souhaitent améliorer la production des instruments et permettre aux artistes de se produire devant un plus large public et dans de meilleures conditions. Dans cette nouvelle salle de concert exclusivement dédiée à la musique, la firme fait la promotion de ses instruments et participe au processus d'institutionnalisation du concert de musique à Paris. Dès les années 1830, « *s'entourer d'artistes, découvrir des talents et les produire avec leurs instruments constitue l'une des caractéristiques de la maison Pleyel* » (Marion, 2005, p. 30). Dans les milieux culturels parisiens, ces concerts gagnent une réputation construite autour de la virtuosité des interprètes invités et de la qualité des programmes donnés à entendre. Ces salons sont un lieu singulier dans la vie musicale parisienne du XIX^e siècle et permettent à un public restreint, de connaisseurs, de se réunir et d'écouter de grands virtuoses européens¹⁵³ de passage à Paris. En parallèle, la firme parvient à renforcer son expertise dans la fabrication des pianos, gagnant de nouvelles récompenses en 1839 et 1844, durant une période qui voit l'arrivée sur le marché français de nombreux nouveaux facteurs¹⁵⁴ parmi lesquels Hesselbein, Blanc, Erard, Loddé. Ils sont une trentaine en 1820 et deux cents en 1850 (Marion, 2005, p. 29). Associé à Camille Pleyel à partir des années 1853, Auguste Wolff (1821-1887) prend la tête de l'entreprise à la mort de ce dernier en 1855. Premier prix de piano au Conservatoire, il est également compositeur et enseignant au Conservatoire. Comme ses prédécesseurs, Auguste Wolff est un musicien et s'avère être dans le même temps un entrepreneur dynamique

¹⁵³ Tels que Marie Mocke, l'épouse de Camille Pleyel, dès 1832 Frédéric Chopin y donne de façon exclusive tous ses concerts publics à Paris jusqu'à sa mort, Franz Liszt en 1833, César Franck en 1840, Anton Rubinstein en 1841, Camille Saint-Saëns en 1846 et Manuel de Falla en 1927, lors de l'ultime saison des salons Pleyel rue Rochechouart.

¹⁵⁴ L'ouvrage de Zola *Pot-Bouille*, publié en 1882, montre l'importance de l'apprentissage du piano dans la formation des jeunes filles de la bourgeoisie et la place de cet instrument dans la vie mondaine parisienne.

qui permet à la firme de poursuivre sa croissance et son développement. Comme Camille Pleyel avant lui, il est contraint d'arrêter de se produire en récital à partir des années 1850, pour se focaliser sur sa nouvelle carrière d'entrepreneur et d'organisateur de concerts. Profitant de l'essor économique des années 1850-1870, il exporte les pianos Pleyel dans le monde. Souhaitant poursuivre l'augmentation du nombre de pianos fabriqués, la maison déménage ses locaux une nouvelle fois et Wolff fait installer les ateliers de fabrication à Saint-Denis, en 1865. L'entreprise jouit d'une renommée internationale¹⁵⁵.

On érigea sur ce site de 55 000 mètres carrés, situé boulevard Ornano, une vaste usine. Elle comprenait des ateliers équipés de machines à vapeur, de grandes zones de stockage pour entreposer les matériaux en provenance du monde entier (notamment 4 000 m³ de pièces détachées) et des bureaux pour la direction. Les progrès de la technique industrielle avec le développement des machines à vapeur et de la dynamo-électrique permirent de produire un nombre d'unités jamais égalé, avec un pic en 1866, année pendant laquelle 3 000 pianos sortirent de l'usine (Marion, 2005, p. 51).

Durant cette période, l'entreprise Pleyel change de statut et devient une compagnie industrielle qui emploie, à la mort de Wolff en 1887, 600 personnes. En combinant l'organisation de prestigieux salons rue Rochechouart et la fabrication des instruments, elle rayonne. Avec ses salons, la firme joue un rôle de mécène auprès des artistes, activité réservée historiquement à l'aristocratie. Elle affine son image auprès des musiciens et des mélomanes et dans le même temps, fait rayonner auprès d'un public composé d'artistes, d'amateurs et de mécènes son savoir-faire dans la fabrication des instruments. Wolff s'inscrit, en tant que directeur artistique de ces salons, dans le mouvement œuvrant en faveur de la musique instrumentale. Influencé par le travail décisif de Pierre Baillot en faveur de la musique de chambre, les programmations des facteurs font aussi la part belle à ces formes musicales. Ce mouvement s'accroît dans les années 1860 avec la création à Paris de plusieurs sociétés de musique de chambre (Fauquet, 1986). Pour répondre à cette nouvelle offre de manière plus pérenne, l'infrastructure de la Salle Pleyel de la rue Rochechouart est agrandie durant les années 1890 avec la construction d'une salle complémentaire, exclusivement dédiée à ce genre¹⁵⁶.

¹⁵⁵ La maison propose des conditions de travail décentes aux salariés. En 1889, deux ans après la mort de Wolff, la maison est récompensée à l'Exposition universelle de Paris par une médaille d'or dans la section « *économie sociale* ».

¹⁵⁶ Quelques décennies plus tard, lors de la construction de la nouvelle Salle Pleyel, la salle Chopin sera une continuité de cet état d'esprit et montre aussi cette volonté de la firme d'encourager la musique de chambre.

Les concerts de la Société nationale de musique ont lieu à la Salle Pleyel mais sont strictement réservés aux membres de la société et à leurs invités. Créée par des musiciens, elle s'appuie sur le soutien de son public fortuné parmi lequel on retrouve Wilhelm Enoch, proche de Gabriel Astruc, Auguste Wolff et Eugène d'Eichthal (1844-1936) qui deviendra directeur associé de Pleyel. La maison Pleyel mécène cette société¹⁵⁷ en mettant gracieusement à disposition ses locaux et en lui allouant chaque année une subvention qui sera de 100 francs en 1911 (Chimènes, 2004, p. 519). Le compositeur et critique musical Pierre de Bréville affirme que « *l'histoire de la Société nationale est intimement liée à celle de la Salle Pleyel où elle n'a cessé d'être généreusement accueillie* » (cité par Chimènes, 2004, p. 518).

Gustave Lyon, rejoint la firme dès 1883 et poursuit cet effort, influencé par son goût personnel pour la musique ancienne. Polytechnicien et diplômé de l'École des Mines, bon musicien également au même titre que ses prédécesseurs, il débute sa carrière comme collaborateur d'Auguste Wolff. Il devient son gendre et lui succède au poste de directeur à sa mort. Gustave Lyon développe à son tour des innovations techniques sur les instruments et améliore la qualité et l'acoustique des pianos de la maison, tout en augmentant le nombre de pianos fabriqués. La firme Pleyel est la première à reconstruire des clavecins dès 1888, exemple frappant qui vient souligner le goût croissant d'un public mélomane pour la musique ancienne. L'ouverture de succursales à Londres, Bruxelles et Sydney renforce son rayonnement à l'international. L'histoire de la maison Pleyel est ainsi une histoire de filiation entre musiciens-entrepreneurs.

Lyon obtient un prix d'honneur en 1889 à l'exposition universelle de Paris et est nommé commandeur de la Légion D'honneur en 1928. Laure Schnapper note que la responsabilité des activités musicales de l'entreprise est alors déléguée à un directeur artistique, Georges Pfeiffer (1835-1908), chargé des relations avec les musiciens et compositeurs (in Bodeker, Veit, Werner, 2008a). La création de ce poste, qui était jusqu'alors assuré par le directeur de la firme, symbolise le basculement des compétences qui a lieu dans

¹⁵⁷ Ainsi cette société survit pendant une vingtaine d'années grâce au soutien de ses seuls membres, avant d'être subventionnée à partir de 1892 à hauteur de 2 000 francs. À partir de 1910, cette société est concurrencée par une société dissidente, la SMI. Michel Duchesneau propose dans son ouvrage, *L'avant-garde musicale à Paris de 1871 à 1939* (1997) une étude complète de la concurrence entre ces sociétés - La Société Nationale, la Société Musicale Indépendante, Triton et la Sérénade. Celles-ci défendent des orientations esthétiques précises, favorisent la création d'avant-garde et le développement du goût du public. Elles influencent l'ensemble des musiciens du milieu.

l'ensemble des entreprises musicales, au sein desquelles les problématiques gestionnaires et artistiques se développent ensemble. Les missions confiées au directeur se complexifient, en parallèle à l'accroissement de l'offre musicale proposée aux publics, dans un environnement de plus en plus international. À la fin des années 1920, l'entreprise prospère. Le tableau suivant met en avant la croissance de l'organisation et l'évolution de la production de pianos et de la main d'œuvre de la maison Pleyel (Marion, 2005) :

1834	1855	1887	1913
200 ouvriers	350 ouvriers	600 ouvriers	776 ouvriers
1000 pianos/an	1400 pianos/an	2500 pianos/an	3650 pianos/an

Les infrastructures de la rue Rochechouart et la jauge limitée de la salle ne permettent pas à la firme d'accueillir les musiciens et le public dans les meilleures conditions. Compte tenu de la progression du nombre d'instruments fabriqués et du succès rencontré lors des concerts proposés, Gustave Lyon souhaite rassembler ses équipes dans de nouvelles infrastructures. C'est dans ce contexte que l'idée d'ériger un complexe rue du faubourg Saint-Honoré prend son essor. Riche d'une longue expertise dans l'organisation de concerts à Paris, Gustave Lyon construit pour la maison Pleyel une nouvelle salle de concert, la troisième après celle de la rue Cadet et de la rue Rochechouart. Le projet vise d'abord, contrairement au projet du TCE, à garantir et incarner la prospérité économique et artistique de la maison. Cette dernière jouit, au début du XX^e siècle, d'une solide réputation qui s'est affinée tout au long du XIX^e siècle auprès des artistes et des milieux culturels aristocrates et bourgeois. Durant les années 1920, peu de temps avant l'inauguration de la Salle Pleyel, « *l'entreprise Pleyel est à son apogée tant en ce qui concerne sa manufacture de pianos que la programmation de ses concerts* » (Marion, 2005, p. 73). En 1923 Lyon étoffe encore ses activités et lance la « *Revue Pleyel* » qui deviendra, à partir de 1928 « *Musique* », un mensuel d'une trentaine de pages environ. Dans ce contexte de transition pour la firme, les salons sont donnés chaque vendredi à partir de 1925 à la Comédie des Champs-Élysées, singularité qui témoigne d'une certaine proximité entre le TCE et les équipes et les publics de la maison Pleyel. Gustave Lyon souhaite bâtir une salle permettant d'étoffer les salons historiques de la maison tout en mettant en avant ces instruments. Il collabore avec l'architecte Jean-Marcel Auburtin qui élabore à partir de 1922 les premiers projets architecturaux. Ce n'est cependant qu'en 1924 que Lyon officialise la construction, au numéro 252 de la rue du Faubourg Saint-honoré, d'un nouveau lieu dédié à

la musique symphonique et de chambre. Il crée le 5 décembre 1924 la *société immobilière Saint-Honoré-Monceau* qui achète un terrain de 3 700 m² au prix de 1 600 000 francs (Marion, 2006, p. 51). Pour promouvoir ce positionnement géographique original, il élabore un argumentaire très similaire à celui utilisé quelques années plus tôt par Gabriel Astruc. Il est possible de lire dans une plaquette de la société Pleyel datant des années 1930 que la Salle Pleyel est érigée « à 200 m de la place de l'Etoile, dans le quartier le plus élégant de la capitale avec ses treize lignes d'autobus, de tramway ou de métro et qui est proche de l'ancien Paris, celui de l'Opéra et des nouveaux quartiers, le Champ de Mars, Auteuil, Passy, Neuilly, vers lesquels tend aujourd'hui l'activité de la ville » (Marion, 2005, p. 81). Le nouveau complexe Pleyel prend place au cœur du faubourg Saint-Honoré et est construit durant une période de mutation architecturale du quartier. Avec l'ouverture du TCE puis de la Salle Pleyel, les amateurs de musique quittent les grands boulevards pour l'Ouest parisien. Unique salle de concert public symphonique à cette époque, elle incarne à Paris la constitution d'un « *nouvel axe culturel* » (Marion, 2006, p. 11). Nous verrons dans une prochaine partie comment cette orientation va perdurer jusqu'à l'inauguration de la Philharmonie de Paris.

Le décès de Jean-Marcel Auburtin en 1926 entraîne le remplacement de celui-ci par ses proches collaborateurs, Jean-Baptiste Mathon et André Granet. Le coût des travaux est estimé à 3 145 000 francs, montant similaire à celui de la construction du TCE. Ceux-ci doivent durer sept mois. Néanmoins, les travaux se prolongent et les dépassements des budgets initialement prévus sont très importants. Il semble que la construction de ce bâtiment ait coûté en réalité environ 14 millions de francs, soit le même coût que la construction de l'Opéra Garnier, quatre fois plus que le budget initialement envisagé (Marion, 2006, p. 62).

La conception de cette infrastructure s'inscrit, au même titre que le TCE mais en utilisant des moyens différents, dans une conception artistique moderne et « *derrière la façade élégante, dépouillée et si typiquement Art déco, des intérieurs monumentaux et sobres proposaient au public tout le savoir-faire de la maison* » (Marion, 2005, p. 101). Ce projet est structuré, comme le TCE, autour de la volonté de rassembler trois salles de concert au sein d'une même structure. Initialement, le grand auditorium a une jauge de 3000 places, la salle Chopin une jauge de 500 places et la salle Debussy une jauge de 150 places. La grande salle « *est en effet peu décorée, mais sa forme est très étudiée, et les ferronneries décoratives, les rampes*

d'escaliers, les luminaires, l'épure des formes, l'éclairage des galeries et du hall prennent tout leur sens en tant qu'arts décoratifs » (Marion, 2006, p. 12).

Toutes les places sont de face sans aucune gêne pour la visibilité, et la disposition des sièges est harmonieuse. Au premier tiers de parterre, une série de petites loges découvertes viennent rompre cette monotonie de l'alignement des sièges. La pente douce permet aux spectateurs les plus éloignés de voir facilement la scène. Rappelons que cette conception était dictée par les choix et les études acoustiques de Gustave Lyon, et que l'architecture s'est adaptée à la musique ; elle a su traduire de surcroît une atmosphère séduisante, propice à l'explosion de l'Art et au respect des musiciens (Marion, 2006, p. 144).

La seconde partie des travaux concerne les magasins, les lieux d'exposition des instruments, les studios. Ce n'est que quelques mois avant l'inauguration que la seconde phase de travaux est lancée. Cette construction en deux étapes est bien visible dans la façade du bâtiment, qui a été inscrite à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques en 1999. De plus, de nombreux bureaux, des espaces d'expositions pour les instruments, des ateliers, une grande bibliothèque, des loges pour les artistes complètent les locaux et font de la Salle Pleyel un véritable multiplexe. La raison sociale de la structure, centre artistique de Paris – Salle Pleyel, montre cet aspect multiculturel jusqu'en 1998.

Le grand auditorium disposait à l'origine de près de 3000 places – il passa ensuite à 2400 dans les années 1990 et 1920 places en 2006 – soit 500 places de plus qu'à l'Opéra. De plan trapézoïdal, la salle avait une longueur de 51,20 mètres, une largeur de 30,50 mètres et une hauteur de 17 mètres. Le mur du fond, haut de 7 mètres, s'inclinait de façon à se raccrocher à un deuxième plafond, qui formait un réflecteur sonore pour la deuxième galerie. Le parterre occupait toute la longueur de la salle, d'abord en pente douce, il s'élevait ensuite nettement vers le fond. Toutes les places de la salle étaient de face et au niveau du premier tiers du parterre se trouvait une série de petites loges découvertes qui ne gênaient en rien la vue mais où les sièges étaient répartis avec plus d'espace. Les sièges étaient à l'origine recouverts de peau de vache noire et blanche (Marion, 2005, p. 96).

Pour l'acoustique, les architectes suivent les plans élaborés par Gustave Lyon¹⁵⁸. Ayant travaillé à l'amélioration de l'acoustique de plusieurs salles, il souhaite ériger, selon ses propres calculs, une salle à l'acoustique idéale. « *Gustave Lyon est à la fois le concepteur de la salle de concerts, le maître d'ouvrage pour le compte de la Société Immobilière Saint-Honoré Monceau, mais également le maître d'œuvre technique acoustique* » (Marion, 2006, p. 21). Néanmoins, malgré ces calculs, la Salle Pleyel n'a pas une bonne acoustique. Comme le présentait un article intitulé *La solution française d'un grand problème d'acoustique*, paru

¹⁵⁸ Le travail effectué sur l'acoustique avant l'inauguration de Pleyel est très novateur pour l'époque bien que critiqué et constitue une étape importante dans le développement de la discipline.

dans *L'Illustration* en septembre 1927 suite à l'inauguration de la salle, « *quel que soit le point d'où part le son et quelle que soit la place de l'auditeur, l'écart de trajets (entre les différentes ondes) ne dépasse jamais vingt-deux mètres* ». Michael Forsyth, dans un ouvrage publié en 1985, a retracé les problèmes acoustiques rencontrés lors de l'inauguration de la Salle Pleyel :

le son est canalisé si efficacement vers le fond, par les murs et le plafond évasé que les musiciens ne peuvent s'entendre mutuellement ; de plus, l'avant de la salle ne reçoit qu'une intensité très faible. De plus Lyon a mal jugé l'aptitude que possède le mur du fond et le garde-fou des balcons de réfléchir les sonorités des exécutants et de les leur renvoyer vers l'avant de la salle. Les musiciens entendent leurs propres sonorités après un parcours de 80 m ou presque, comme un écho ayant un cinquième de seconde de retard. Après avoir atténué cet inconvénient en couvrant le mur du fond de tissus absorbants, on a découvert que la forme parabolique de la salle fonctionne tout aussi bien dans le sens inverse, si bien que le bruit de l'assistance est focalisé sur l'estrade, au grand dam des exécutants. Comme il se doit, les tissus que l'on a installés sont hautement inflammables, et en 1928, la salle est endommagée par le feu. Au cours de sa restauration, les défauts acoustiques ont été largement réduits par l'installation autour de l'orchestre d'un écran en zig-zag qui agit efficacement en dispersant les sons ; de même derrière l'orchestre, on a installé du matériel absorbant (et ignifuge). La musique jouée dans cette salle a une clarté remarquable, très semblable à celle qu'en attendait le dessinateur, mais elle a également un son curieusement « monographique », à cause de la puissance de réflexion du plafond (Forsyth, 1985, p. 258).

Le plafond parabolique de la salle, choisi par Gustave Lyon, vise à réduire l'écart temporel entre son direct et premières réflexions. Des critiques sur l'acoustique de cette salle seront faites jusqu'au début du XXI^e siècle : le temps de réverbération, trop court, implique « *pour les auditeurs, une distribution acoustique trop uniforme, et pour les musiciens sur scène, une écoute mutuelle difficile* »¹⁵⁹. Dans son rapport de 1999 sur la construction éventuelle d'une salle de concert dédiée à la musique symphonique à Paris, André Larquié souligne que la Salle Pleyel « *au nom emblématique, n'a jamais été reconnue comme l'une des salles de référence de la vie musicale* » à cause de son acoustique et des conditions d'accueil des orchestres¹⁶⁰.

L'inauguration a lieu en octobre 1927 et à cette occasion, l'Orchestre de la Société des concerts du Conservatoire est dirigé par Igor Stravinsky et Maurice Ravel. Le président de la République Gaston Doumergue, le président du Conseil Raymond Poincaré, le ministre de l'instruction publique et des Beaux-arts Edouard Herriot, ainsi que plusieurs ambassadeurs et

¹⁵⁹ La nouvelle Salle Pleyel, Diapason, mars 2006.

¹⁶⁰ « *Le site n'offre actuellement ni lieux de répétition autres que la salle elle-même, ni loges, foyers, cafétéria, acceptables pour des ensembles susceptibles d'y vivre et d'y travailler de manière permanente* » (Larquié, 1999).

ministres étrangers assistent à ce concert, événement largement commenté dans la presse française. En février 1928, la création française du *Concerto de chambre* de Berg, donné à Pleyel sous la direction de Straram, provoque selon Dumesnil « *une tempête comparable à celle du Sacre* » (1946, p. 43). Au même titre que la saison inaugurale du TCE, et malgré ses limites acoustiques, le dynamisme de la première saison de la Salle Pleyel jusqu'au terrible incendie qui la réduit en cendre place celle-ci dans une forme de mythologie propre à la vie musicale parisienne.

B. Ressemblances et dissonances dans le développement du TCE et de la Salle Pleyel.

1. Gabriel Astruc et Gustave Lyon : les destins croisés de deux directeurs-entrepreneurs

Le développement industriel et libéral qui transforme la société française au cours du XIX^e siècle, ne laisse pas à la marge les organisations de spectacle. Les desseins visés par Gabriel Astruc et Gustave Lyon sont d'ordre privé et lient un idéal artistique qui participe d'une autonomisation de la musique à un idéal plus personnel qui se traduit par le financement des premières saisons données qui renforcent leur notoriété. Tous deux, hommes d'affaires expérimentés et avisés, partagent une connaissance intime de la musique et de ses réseaux, et une habileté pour rassembler autour de leurs projets mécènes et amateurs aristocrates et bourgeois. Pour justifier leurs projets, ils se positionnent contre autrui et pointent du doigt des adversaires. Le point commun de ces deux grands entrepreneurs est d'avoir cru dans la libre initiative et dans la possibilité de créer et de développer, de manière privée, un lieu musical et une programmation artistique d'envergure sans aucune aide de la part des pouvoirs publics.

À cet égard, leurs actions résonnent avec l'idéal-type de l'entrepreneur décrit par Joseph Aloïs Schumpeter (1883-1950). Ce dernier propose une théorie de l'évolution économique reposant sur le modèle de l'entrepreneur. C'est dans son ouvrage intitulé *Théorie de l'évolution économique*, publié en 1911 puis dans *Capitalisme, socialisme et démocratie* publié en 1942 qu'il propose une présentation de la figure de cet acteur, dont le rôle consiste selon lui à « réformer ou révolutionner la routine de production en exploitant une invention ou plus généralement une possibilité technique inédite » (1999, p. 186). Acteur singulier qui agit par passion et qui joue, dans les mondes de l'entreprise un rôle de moteur, il incarne tout à la fois l'innovation technique et le changement. Le travail de ce professionnel permet de faire évoluer les mondes, tant institutionnellement que techniquement et socialement. Dans sa quête de changement, il s'oppose aux agents économiques routiniers dans la mesure où il apporte un changement grâce à son action créatrice. À cet égard, il endosse un rôle irremplaçable dans le développement économique et est décrit comme « le phénomène fondamental de l'évolution » (1999, p. 106). Il élabore et finance des innovations techniques

ou organisationnelles qui entraînent d'importants changements, lesquels modifient irrémédiablement un secteur économique. Pour cet auteur, « *l'entrepreneur est non un facteur de transformation, mais le support du mécanisme de transformation* » (1999, p. 86). Les changements induisent forcément leur lot de résistances – juridiques, économiques et sociales – liées à la remise en cause des habitudes, des manières de faire et d'agir. Pour les surmonter le directeur-entrepreneur doit incarner un projet et montrer la voie à suivre. Le risque existe et la possibilité d'échouer est réelle. Une forme d'émulation peut avoir lieu entre eux, à l'image par exemple des facteurs de piano organisant des concerts au XIX^e siècle.

Gabriel Astruc et Gustave Lyon ont été visionnaires et n'ont pas économisé leurs efforts – de temps et d'argent – pour stimuler les mondes de la musique et transformer la pratique du concert public. Leurs actions peuvent être attachées à ce qu'évoque Schumpeter lorsqu'il écrit que ce qui dicte la conduite de l'entrepreneur, c'est aussi « *la joie de créer une forme économique nouvelle* » (1999, p. 136). Ces professionnels, comme d'autres avant eux, ont su faire preuve d'intuition pour élaborer leurs projets et proposer aux publics comme aux artistes de nouveaux lieux de pratique et d'écoute de la musique. Leurs motivations sont complexes. Guidés par un instinct et « *un rationalisme d'une autre espèce* » (1999, p. 132), ils aspirent « *à la grandeur du profit comme à l'indice du succès* » (1999, p. 135). La recherche de gain économique n'est pas la seule motivation de l'entrepreneur, ce qui est plutôt rassurant compte tenu des destins partagés par Gustave Lyon et Gabriel Astruc. Leur travail invente de nouveaux modes d'actions collectives et induit un profit qui déborde largement le cadre restreint dans lequel il prend place. Ainsi, l'action du directeur stimule les mondes de l'art, renforce ou fait advenir la réputation d'artistes et transforme les conventions en place dans les mondes de l'art. Comme le rappelle Becker, « *les changements dans l'art passent par des changements dans les mondes de l'art* » (1988, p. 309). En construisant de nouvelles infrastructures, en réunissant autour de leurs projets une diversité de participants et en dynamisant le marché des concerts, ces deux directeurs font évoluer les conceptions de l'art. « *Les idées sont certes importantes, mais leur succès et leur durée de vie dépendent de faits d'organisation, et non de leur valeur intrinsèque* » (1988, p. 310).

Chaque salle de concert, de par son positionnement géographique dans la ville, ses caractéristiques architecturales et le public qui la fréquente, « *imprime sa marque au spectacle* » (Huesca, 1999). Le TCE et la Salle Pleyel ont une histoire qui est intimement liée

à un quartier de la ville. Cette idée est soulignée dans l'extrait suivant de notre échange avec Francis Lepigeon, directeur adjoint du TCE, qui insiste sur le positionnement géographique de ces deux organisations qui développent chacune une relation intime et fidèle avec certains de leurs publics.

Il y a plusieurs familles de mélomane, et c'est en ce sens-là que je parlais de quartier tout à l'heure, et ça c'était vrai du temps de Pleyel, le 17^e arrondissement contre le 8^e arrondissement. Il y avait des gens qui, amateurs de musique, étant abonnés au Théâtre des Champs-Élysées, de leur vie n'iraient jamais à Pleyel.

Érigés au cœur des espaces les plus chics de la capitale, ces organisations brillent depuis leur inauguration par leurs qualités architecturales. Astruc et Lyon partagent tous les deux, dans la mise en place de leur projet de création de salle de concert, la volonté novatrice à l'époque de s'éloigner volontairement des autres salles de concert parisiennes. Comme nous le verrons dans une prochaine partie, cette démarche est exemplaire d'un mouvement qui se reproduira quelques décennies plus tard au moment de la construction d'un auditorium symphonique sur le site de La Villette. La diversité des loisirs offerts par les nouveaux quartiers, en pleine mutation au moment où ces salles sont construites, inscrit le TCE et la Salle Pleyel dans une dynamique de renouvellement du style de vie des Parisiens qui transforme la façon dont les auditeurs consomment la musique.

Les entrepreneurs Gabriel Astruc et Gustave Lyon, en plus d'avoir mené à bien les projets de construction de ces deux salles, en furent les premiers directeurs. Ces deux acteurs ont associé, dans leurs projets, leurs goûts pour la musique et pour l'art du début du XX^e siècle, à une stratégie de développement économique adaptée à leurs parcours individuels. Ainsi Gabriel Astruc souhaite, en érigeant le Théâtre des Champs-Élysées, étayer et consolider son influence en tant qu'agent d'artistes et impresario. La construction de son théâtre prolonge, architecturalement parlant, une certaine tradition fastueuse héritée de l'Ancien Régime. De son côté, Gustave Lyon positionne d'emblée la Salle Pleyel comme une continuité légitime des salons historiques proposés par la maison Pleyel, et souhaite faire de ce nouveau lieu la vitrine du savoir-faire qui caractérise l'illustre maison dont il a la charge. La construction de cette salle s'inscrit, après l'inauguration en 1907 de la salle Gaveau, dans une tradition musicale française qui accorde une place prédominance aux facteurs d'instruments.

Lorsque Gabriel Astruc présente à Camille Chevillard son projet de construire à Paris un nouveau temple de la musique, celui-ci lui répond, sceptique : « *êtes-vous bien sûr qu'on aime*

la Musique à Paris ? » (Chimènes, 2004, p. 13). Suite à l'inauguration du TCE, Gabriel Astruc assume financièrement pendant quatre mois une programmation très riche alliant musiques symphoniques, lyriques, et spectacles chorégraphiques. Celle-ci est plébiscitée tant dans la presse que dans les milieux de mélomanes, d'artistes et d'amateurs qui fréquentent les salons parisiens et qui, comme Debussy, jugent qu'au TCE « *la musique y est vraiment chez elle et n'a plus cet air d'invité qu'on l'oblige si souvent à prendre* » (Cité par Chimènes, Sergent, 2013, p. 100). Malgré cet engouement, un véritable succès mondain et la richesse des programmations qui y sont proposées, Gabriel Astruc est en faillite quelques mois après l'inauguration de son théâtre. Les profits que ce professionnel peut espérer faire sont corrélés à la fréquentation de son théâtre et à la jauge de celui-ci. Ils sont donc dépendants de la difficulté à faire salle comble de manière régulière. Dans ses mémoires *Le pavillon des fantômes*, Gabriel Astruc revient avec lucidité sur les difficultés financières qu'il rencontre lorsqu'il y exerça cette profession. Ainsi il se souvient « *qu'il fallait chaque jour, avant le lever du rideau, trouver 35 000 francs. Seul l'abonnement du jeudi faisait salle comble et atteignait 30 000 francs. Seule la semaine des quatre jeudis aurait pu me sauver* » (Astruc, 1987, p. 231). Cette faillite entraîne la fermeture du TCE et fera notamment dire à Astruc que « *Chevillard avait raison* ». C'est dans une lettre ouverte, publiée en Une du *Figaro* le 5 novembre 1913, que cet entrepreneur explique que « *sans subvention de la ville ni de l'État, sans autre soutien que l'art lui-même, j'ai lutté durant six mois et j'ai tout sacrifié à la poursuite de mon but artistique* » (Astruc, 2013, p. 8). Il dépose le bilan le 6 novembre 1913. La première saison du TCE en 1913 contient, selon Alain Durel qui dirigea le TCE de 1990 à 1998, « *en quelques mois, d'avril à novembre, des éléments propres à inspirer tout directeur : certains à éviter (faillite en novembre 1913...), quelques-uns à tenter d'égaliser (Saison russe, ballets et opéras), et d'autres encore à poursuivre (concerts et opéras du répertoire)* » (in Sergent, 2013, p. 530). La brièveté de cette première saison n'empêche pas le TCE de rayonner dans les cercles intellectuels et musiciens et d'être considéré comme un lieu musical central et influent à Paris¹⁶¹. Astruc rédige un article intitulé *A propos d'un temple enseveli* dans lequel il constate :

Il y a à Paris 1 200 personnes qui sont les familiers des Concerts Lamoureux ; 2 800 habitués des concerts Colonne ; 800 à peine qui assistent aux séances du Conservatoire et une clientèle flottante d'environ 1 000 amateurs qui se partagent le plaisir d'applaudir Hasselmans ou Sechiari. 2 800 et 1 200 = 4 000 + 800 = 4 800 + 1 000 =

¹⁶¹ Marcel Proust écrit à Gabriel Astruc « *les difficultés qu'a rencontrées votre entreprise vous donneront plus sûrement une place dans l'histoire de l'art que n'eut fait un succès immédiat* » (Astruc, 1987, p. 233).

5 800. Mettons, en chiffre ronds, 6 000 amateurs des concerts dominicaux. Ajoutons-y 4 000 spectateurs des matinées de l'Opéra-comique et de la Gaîté-Lyrique. Nous arrivons à 10 000 personnes prêtes à jurer qu'elles aiment la musique – et même, ce qui vaut mieux, à verser 20 sous à 12 francs pour le prouver. Pour une population de 3 millions et demi, c'est un chiffre un peu mince.

Quelques années plus tard, Marcel Proust¹⁶² lui fait parvenir un exemplaire de *À l'ombre des jeunes filles en fleurs* dédié comme suit :

À monsieur Gabriel Astruc, qui a suscité des chefs-d'œuvre de Debussy, de Stravinsky, de Maurice Denis, de Bakst, qui a monté Boris Godounov, et, en général, suppléa aux défaillances de l'Opéra-comique et de l'Opéra, en créant un théâtre unique, vrai Temple de la Musique, de l'Architecture et de la Peinture, et qui, pour que soit ennoblie d'un désastre la plus haute tentative d'art, en a été remercié comme l'on sait (Astruc, 2004).

Moins de quinze ans plus tard, la vie musicale parisienne est marquée par la faillite de Gustave Lyon, créateur et financeur de la Salle Pleyel. Le début du XX^e siècle est une période qui ne sourit pas vraiment aux entrepreneurs de spectacle. Quelques mois seulement après l'inauguration, le multiplexe est détruit en partie par un incendie, en 1928. Ce drame ravage l'ensemble des instruments exposés et l'auditorium principal. Le complexe est rénové aux frais de Gustave Lyon. Cependant, la diminution du nombre de pianos vendus par la fabrique, quelques mois avant le krach boursier de 1929, ont raison de la maison Pleyel. Gustave Lyon est en faillite et contraint de céder la Salle Pleyel à la banque Le Crédit lyonnais afin de recouvrir ses dettes. La Salle Pleyel restera la propriété de la banque jusqu'en 1998. Malgré tout, au même titre que la saison inaugurale du TCE, la première saison de la Salle Pleyel fait d'emblée de cette organisation dédiée à la musique symphonique un lieu central de la scène musicale parisienne.

Le dynamisme évident en matière de programmation et la validation de celle-ci par les publics qui fréquentent ces deux salles, n'empêchent pas leurs directeurs de partager à quelques années d'intervalles des déconvenues similaires. Si l'euphorie des Années folles laisse la place à la morosité de la crise de 1929, ces faillites suivent celles des nombreux entrepreneurs du spectacle qui, depuis Perrin, ont tenté leur chance dans la gestion d'organisations de

¹⁶² Gabriel Astruc a demandé l'aide de Proust pour écrire ses mémoires. Ce dernier lui répondit : « Vous n'avez certes besoin de personne que vous pour écrire vos souvenirs, mais enfin si, pris par tant de besognes, vous vouliez pour des parties peu importantes, vous décharger sur quelqu'un du soin de les écrire, je serais (à condition que vous ne le révéliez à personne) très heureux d'être ainsi votre collaborateur » (lettre de Proust à Gabriel Astruc, seconde quinzaine de décembre 1913, Chimènes, 2004, p. 683).

spectacle vivant. Ces faillites entraînent, au début du XX^e siècle, la constitution par le grand public d'une sorte de « *martyrologie* » à l'égard de la profession. Celle-ci est notamment mentionnée dans la presse par Gaston de Pawlowski, qui publia un article dans *Comœdia* intitulé *Sous l'œil des Barbares : Fluctuat et Mergitur*, dans lequel est écrit « *M. Gabriel Astruc prend une place très enviable dans la martyrologie où s'inscrivent les hommes trop rares qui, à toutes époques, se sont dévoués à une cause d'art et ont succombé en créant (...)* » (in Sergent, 2013, p. 85).

Comme nous allons le voir à présent, la gestion de ces organisations au XX^e siècle repose sur un modèle particulier : le risque économique encouru par le directeur du lieu (Baumol, Bowen, 1966) est compensé par le rôle joué par ces organisations sur un marché de la musique (Fulcher, 1988) et par la reconnaissance induite par cette activité (Veblen, 1970). Cette triple logique peut expliquer selon nous le fait que ces organisations, malgré les faillites économiques de leurs dirigeants, soit reprises par de nouveaux entrepreneurs, prêts à risquer leur fortune par amour de l'art et amour de soi. Et si les faillites des professionnels à la tête de ces salles faisaient partie de ce genre de projets qui forcent l'avenir ?

2. Une vie symphonique parisienne dynamique au TCE et à la Salle Pleyel

L'histoire du concert à Paris est celle d'un processus complexe et non fini d'autonomisation des pratiques musicales lié à la professionnalisation de ses acteurs. Celui-ci n'est pas linéaire et connaît des avancées et des retours en arrière, en fonction des périodes politiques et des nombreuses initiatives. Le concert public devient au début du XX^e siècle le lieu principal de reproduction et de diffusion de la musique. Il se structure à travers des formes d'organisations spécialisées qui se stabilisent, et dont la Salle Pleyel et le Théâtre des Champs-Élysées sont des exemples importants. L'inauguration de ces deux salles a lieu durant la période d'institutionnalisation de la musique symphonique qui s'articule entre les trois guerres de 1870, 1914 et 1939. Celle-ci est l'une des plus riches et productives de l'histoire musicale et picturale française (Pasler, 2015, p. 520) et est selon Fubini « *l'antichambre indispensable pour arriver à notre monde musical* » (in Dufourt, Fauquet, 1996, p. 96). La mutation de la musique durant ces années est liée aux évolutions qui participent au processus de modernisation et de rationalisation de la société dans son ensemble. Ce mouvement va de pair avec le développement des sciences, de l'industrie et de la bureaucratie, et ne laisse pas les

arts indifférents, à l'image des transformations des formes musicales analysées par Max Weber (1998). Dans son ouvrage, *Sociologie de la musique*, publié après sa mort et écrit entre 1910 et 1920, l'auteur propose une interprétation historique des faits musicaux reposant sur une typologie du progrès, c'est-à-dire le processus de rationalisation du monde occidental. Celui-ci influence tout à la fois les systèmes musicaux et les modes de pensée de la musique. Le développement des infrastructures musicales adaptées à des genres musicaux au début du XX^e siècle entraîne la mise en place de nouvelles formes de pratique et d'écoute de la musique, au concert. Max Weber traite la manière dont le processus de rationalisation se traduit en musique à travers les évolutions des techniques musicales¹⁶³.

La pluralité des approches esthétiques qui se développent durant ces années et la radicalité des rhétoriques politiques et artistiques entraînent l'arrivée à Paris d'artistes originaires de nombreux pays. Durant les premières années du XX^e siècle, le foisonnement intellectuel propre au milieu des arts voit celui-ci se fragmenter, sous l'influence des différents mouvements d'avant-gardes en « *isme* » et de leurs démarches radicales qui ne cautionnent pas le consensus. Dans le secteur du théâtre, la censure est abrogée par la loi de 1906, qui confirme « *la tonalité libérale de l'interventionnisme républicain* » (Poirrier, 2000, p. 21). Dans ce contexte, l'Europe artistique se retrouve à Paris et Stefan Zweig, dans son ouvrage publié en 1943 *Le monde d'hier* (1996), dresse un portrait éloquent de la Belle Époque, période marquée par le développement d'un nouveau groupe social, celui des intellectuels. Les clercs contribuent grandement à donner une place prédominante, dans les débats politiques, aux problématiques culturelles¹⁶⁴ et à leurs enjeux, en diffusant un idéal « *marqué du sceau de l'universalisme* » (Goetschel, Loyer, 1995, p. 14). Le contexte artistique très dynamique qui caractérise les premières décennies du XX^e siècle est rendu possible par des

¹⁶³ Et notamment des évolutions du langage musical, de l'émergence de nouvelles techniques, et de leur inscription historique, sociale et économique dans notre société.

¹⁶⁴ Comme nous le présenterons, ce nouvel acteur stimulera, après 1945, les mouvements de professionnalisation des directeurs de théâtre et de salle de concert. « *Ni revendication populaire, ni produit émanant du seul champ politique, c'est donc largement par et pour des intellectuels que la question de l'art et du peuple est posée* » (Dubois, 1993, p. 42). Comme le souligne Vincent Dubois, ce n'est ni dans les discours politiques ni dans les actions des politiques que ce thème est le plus vigoureusement défendu à la fin du XIX^e siècle. Les intellectuels proposent une alternative au débat politique traditionnel. Ils donnent corps au prosélytisme qui préfigure la démocratisation culturelle, et en retour cette action leur permet d'accéder à une existence publique et d'affirmer leur position sociale (Dubois, 1993, p. 38-40). « *À travers les querelles de définition de l'art et du peuple, perce, en effet, l'expression d'une vocation politique : celle d'intellectuels guidant le peuple et façonnant son histoire.* » (Dubois, 1993, p. 51).

initiatives, limitées mais déterminantes, d'acteurs privés et publics, qui permettent aux mondes de la musique de se développer de manière importante. Celles-ci s'inscrivent dans la lignée des actions des grands mécènes du siècle précédent et contribuent, en favorisant les rencontres entre les artistes et les hommes de culture, à stimuler les mondes de l'art. Ainsi, Paris reste jusqu'en 1939 « *moins la capitale de la France que de l'esprit européen* » (Fumaroli, 1991, p. 304). La vitalité créatrice qui caractérise la société artistique parisienne avant la Seconde Guerre mondiale est d'autant plus dynamique que l'État n'a aucune « *volonté de culture propre* » (Fumaroli, 1991, p. 66). C'est donc la société civile qui favorise efficacement ce dynamisme en soutenant, moralement, intellectuellement et financièrement, une multitude d'initiatives et de projets artistiques novateurs. Jean Dasté évoque par exemple le dynamisme de l'époque dans le secteur de la création théâtrale comme suit :

À Paris, à la suite de l'impulsion donnée par le Vieux Colombier (lequel s'arrêta l'été de l'année 1924), la vie théâtrale fut particulièrement riche par la qualité de ses spectacles et de ses troupes, la création d'auteurs nouveaux, le renouvellement du répertoire classique. Charles Dullin au Théâtre Montmartre, qui prit le nom d'« Atelier », Louis Jouvet à la Comédie des Champs-Élysées, Georges Pitoëff au Théâtre des Arts (ancien Théâtre des Batignolles), puis au Théâtre des Mathurins, Gaston Baty au Théâtre Montparnasse, s'unirent et constituèrent ce qu'on a appelé « le Cartel » (...). Il arrivait à Charles Dullin, couvert de dettes, que la Compagnie Parisienne d'Électricité coupe la lumière dans son théâtre. Quand il était sans ressources financières, il montait un Shakespeare (...). Louis Jouvet faisait vivre sa compagnie grâce à l'argent qu'il gagnait au cinéma. Gaston Baty devait surmonter lui aussi les difficultés qu'entraîne le besoin de liberté (Dasté, 1993, p. 23).

Parmi de nombreux mécènes qui permettent à de jeunes artistes de se réunir et travailler ensemble, de grands noms se distinguent tels que ceux de Madame de Saint-Marceaux, la comtesse Greffulhe – qui inspire à Proust la duchesse de Guermantes – ou la princesse de Polignac. Ces dernières organisent des salons réputés¹⁶⁵, et favorisent les rencontres et les connivences entre les artistes, les professionnels du spectacle et de la musique.

La lente reconnaissance par l'État de la diversité artistique à la fin du XIX^e siècle marque, selon Pierre Vaisse, une rupture symbolisée par la fin de l'ère du Salon (cité par Poirrier, 2000, p. 25). Cette inflexion résulte de l'ouverture de nouvelles salles construites pour

¹⁶⁵ « *Il fallait pour être invité avoir exposé une sculpture ou une peinture, être un compositeur, un scientifique ou un inventeur, car aucun simple mondain ou vedette sociale n'était admis à ces réunions. Je pourrais remplir des pages entières des noms de tous les gens remarquables que je rencontrais dans ce salon. C'est là que je vis pour la première fois Debussy et Ravel* » (La princesse de Polignac, cité par Chimènes, 2004, p. 138).

accueillir des concerts publics, dans certains quartiers de Paris. La construction de ces salles est un exemple d'une volonté partagée par des esprits éclairés, artistes, clercs et mondains. Durant une période de foisonnement intellectuel permettant aux genres symphoniques d'acquiescer peu à peu une position dominante dans les mondes de la musique, la nécessité d'équiper la capitale en infrastructures en mesure de répondre aux nouveaux enjeux artistiques et sociaux de l'époque est évidente. La reconnaissance de la musique symphonique est liée au développement – rapide mais limité par rapport à d'autres villes – de la ville de Paris en termes d'infrastructures musicales et à la multiplication des phalanges. En l'espace de quelques décennies, entre 1862, date de l'inauguration du Théâtre du Châtelet, et 1927, date de l'inauguration de la Salle Pleyel, ce sont cinq théâtres et grandes salles de concert dédiées à la musique classique qui sont érigés dans la capitale. Cette période permet le basculement, dans la construction de ces lieux, d'une approche à l'italienne au service de la musique lyrique vers une approche plus moderne, adaptée aux différents genres de musique. L'équipement de la ville en infrastructure capable d'accueillir des orchestres s'accompagne logiquement d'une évolution du paysage musical français en termes de grandes phalanges¹⁶⁶. L'ouvrage de Dumesnil (1946) montre l'importance de la Salle Pleyel et du TCE dans la diffusion de la musique symphonique durant l'entre-deux-guerres. Les grandes sociétés de concerts parisiens (la Société des Concerts du conservatoire, les concerts Colonne, Lamoureux, Padeloup, l'Orchestre Symphonique de Paris, les Concerts Poulet et Straram) se produisent sur ces scènes.

Lieu privilégié de la vie musicale et des processus de sociabilité qui l'entoure, la salle de concert concentre les traces contradictoires qui l'ont façonnée au cours de l'histoire. La vie d'une institution doit se concevoir à travers les mouvances politiques et sociales qui ont permis sa création et qui structurent son évolution. Par conséquent, nous considérons que les créations des Salles Pleyel et du Théâtre des Champs-Élysées ne sont pas des événements marginaux et autonomes. Bien au contraire, ils s'inscrivent dans la perspective d'une histoire

¹⁶⁶ Dans son ouvrage (1946) *La musique en France entre les deux guerres 1919-1939*, Dumesnil rappelle que durant l'entre-deux-guerres, une concurrence accrue entre les associations symphoniques stimule la vie musicale parisienne. Celle-ci compte jusqu'à huit orchestres avec, en plus des associations Colonne, Lamoureux, Padeloup et la Société des concerts du conservatoire, l'Orchestre Staram (qui donne ses concerts le jeudi à Gaveau puis au TCE), l'Orchestre symphonique de Paris qui se produit à la Salle Pleyel, les Concerts Poulet qui ont lieu au Théâtre Sarah Bernhardt, les Concerts Siohan organisés au Théâtre Pigalle.

culturelle et sociale de la vie musicale parisienne que nous avons retracée dans le cadre de notre première partie.

Suite à la faillite d'Astruc, Gabriel Thomas demeure fidèle au théâtre et assure la direction de la Société immobilière durant les années de guerre, période durant laquelle le TCE est fermé, avant de céder le bail d'exploitation en 1920 à Rolf de Maré, mécène des Ballets Suédois. Riche industriel suédois, il s'installe en 1920 au TCE avec une troupe de danseurs conduite par Jean Borlin et nomme Jacques Hébertot directeur. Ce dernier assure durant cette période et de façon unique¹⁶⁷, la direction artistique de l'ensemble des trois salles de l'organisation. Sous son influence, le théâtre accueille les concerts Padeloup¹⁶⁸, l'orchestre de l'Opéra de Vienne dirigé par Franz Schalk, de nombreux récitals. Durant l'entre-deux-guerres, la vie musicale prend un caractère plus cosmopolite qu'au XIX^e siècle où seuls, à de rares exceptions près, les artistes italiens et allemands représentaient l'étranger (Dumesnil, 1946). Les Ballets Suédois créèrent, durant cinq saisons, vingt-quatre chorégraphies au TCE en coopérant avec des artistes tels Jean Cocteau, le groupe des Six, et des plasticiens comme Léger et Picabia. Jacques Hébertot fait faillite dans sa gestion du théâtre et quitte le TCE en 1925 (in Sergent, 2013, p. 140-141). C'est Rolf de Maré qui assure alors la direction. Il positionne celui-ci sur un nouveau segment dédié à l'Opéra et au music-hall. Il présente au public des artistes tels que Anna Pavlova et Joséphine Baker et finance intégralement à la fois la compagnie des Ballets Suédois et la programmation du TCE. Il « *perdit des millions* » (in Sergent, 2013, p. 161) avant de vendre le bail du théâtre en 1927 à Ganna Walska (1887-1984), déjà propriétaire du bâtiment. Elle le restera jusqu'à l'acquisition de celui-ci par la Caisse des dépôts. Proche du chef Walther Straram dont elle a été l'élève, elle propose à ce dernier de prendre la direction artistique du théâtre entre 1929 et 1933.

Avant de rejoindre le TCE, l'Orchestre Straram est en résidence à la Salle Pleyel durant l'année 1928. La qualité de cet orchestre convainquit de nombreux compositeurs vivants de

¹⁶⁷ Il est le seul des directeurs qui dans toute l'histoire du théâtre eut la responsabilité artistique de l'ensemble des salles (c'est d'ailleurs à son initiative que l'on doit l'ouverture de la troisième salle, le Studio, en 1923) (Sergent, 2013, p. 134).

¹⁶⁸ Entre 1928 et 1934, les concerts Padeloup donnent, à côté des programmes de l'orchestre Straram, environ cinquante-cinq concerts chaque saison au TCE, et accueillent les plus grands solistes de l'époque.

venir diriger eux-mêmes leurs œuvres¹⁶⁹. Straram construit tous ses programmes de la même manière : une création, une œuvre ancienne, un classique, une pièce contemporaine. L'Orchestre Symphonique de Paris est créé en 1928. Considéré comme un ancêtre de l'Ensemble Intercontemporain¹⁷⁰ (Chimènes, 2004, p. 532), il est financé par des mécènes privés. Il a pour mission première de jouer la musique contemporaine et est lié à la Salle Pleyel. Sous l'influence de ces nouvelles phalanges qui viennent compléter l'offre symphonique parisienne, la Salle Pleyel et le TCE dynamisent et renouvellent la pratique du concert à Paris, en proposant des programmes audacieux et variés et en accueillant les publics dans des infrastructures plaçant le concert et l'écoute de la musique au cœur de l'expérience. C'est dans ce climat intellectuel que les premières saisons du TCE et de la Salle Pleyel doivent être replacées. Elles ont développé une forme de position monopolistique – ce n'est ni un but ni un idéal – dans la diffusion de la musique symphonique. Dès lors la vie symphonique de la ville s'organise, de manière équilibrée, entre celles-ci.

Si l'histoire du TCE, malgré les successions de directions liées aux faillites et aux mises en vente de la salle, est relativement cohérente et linéaire, il n'en va pas de même pour celle de la Salle Pleyel. Celle-ci devient une filiale de la banque Le Crédit lyonnais en 1933, quelques années seulement après son inauguration et suite à la double faillite de Gustave Lyon dans la gestion de la Salle Pleyel et de la société de pianos du même nom. Dès lors, la Salle Pleyel et sa programmation sont gérées par les équipes de la banque, avec plus ou moins de réussite en fonction des périodes. Les travaux d'Arnaud Marion (2005, 2006) apportent un éclairage sur les liens historiques que cette salle a tissés au fil des ans avec les phalanges parisiennes et internationales.

Avant la guerre, la vie symphonique parisienne bénéficie d'une nouvelle impulsion donnée par Jean Misler, ministre des PTT. Il équipe dès 1933 la radio publique d'un orchestre de haut niveau, l'Orchestre National¹⁷¹ dont il confie la direction au chef d'orchestre Désiré-Émile

¹⁶⁹ A l'image de de Falla et Stravinsky en 1928 à Pleyel. Ce dernier dirige à cette occasion *Le Sacre du Printemps*.

¹⁷⁰ Robert Lyon (1884-1963), fils de Gustave, siège au conseil d'administration. L'administration de l'orchestre est domiciliée dans les locaux de la Salle Pleyel, rue du Faubourg Saint-Honoré. Les cinq premiers concerts de l'orchestre sont donnés entre octobre et novembre 1928 au TCE en attendant la rénovation de Pleyel suite à l'incendie.

¹⁷¹ Cet orchestre deviendra en 1974 l'Orchestre National de France.

Inghelbrecht¹⁷². Cet organe de l'État compte rapidement quatre orchestres¹⁷³ et vient dynamiser le secteur symphonique. Le développement de la radio transforme la vie musicale car il permet aux publics de rester chez eux tout en ayant accès aux concerts diffusés sur les ondes. La radio concurrence les théâtres mais favorise aussi la diffusion de la musique symphonique en entraînant une extension et une promotion de l'activité.

La position monopolistique du TCE et de la Salle Pleyel est renforcée durant la guerre, lorsque celles-ci sont largement mises à contribution afin de servir les propagandes de Vichy et des allemands (Chimènes, Simon, 2013). Au même titre que la Salle Garnier, le TCE est réquisitionné durant les années de guerre. Entre 1941 et 1944, l'Orchestre de Radio Paris s'y installe et donne 310 concerts radiodiffusés, dont 115 en public. Cet orchestre propose plusieurs représentations chaque semaine et les œuvres de Mozart, Beethoven et Wagner accaparent la plus grande part de ces programmes. Il organise de nombreux concerts publics, diffusés dans l'Europe entière, depuis Pleyel et le TCE. Il rivalise durant la guerre avec tous les orchestres parisiens. Il donne au TCE des concerts publics gratuits tous les dimanches matin. En parallèle, la radio française organise des soirées publiques depuis Pleyel ou Chaillot. Karine le Bail a analysé cette « *guerre des ondes musicales*¹⁷⁴ » qui se joue durant la guerre entre ces deux radios (in Chimènes, Simon, 2013, p. 34). L'occupant détient « *les clés des théâtres* » et la Salle Pleyel comme le TCE accueillent de nombreux concerts symphoniques et récitals (in Chimènes, Simon, 2013, p. 28). Ces deux organisations contribuent à transformer les habitudes du public en proposant une approche renouvelée du concert comme moment de sociabilité.

La construction de nouveaux lieux d'écoute de la musique, au début du XX^e siècle, marque un tournant majeur dans la vie musicale parisienne et permet d'une part d'offrir, à un plus

¹⁷² La proximité de ce chef avec le TCE peut expliquer en partie le lien ténu qui attache toujours aujourd'hui cette salle et la radio.

¹⁷³ En plus de l'Orchestre National, l'Orchestre Radio-Symphonique, qui deviendra après-guerre le philharmonique de l'ORTF, est créé trois ans plus tard, suivi de près par l'Orchestre lyrique en 1941. Ces deux formations jouent peu en public et alimentent principalement les émissions musicales à la radio. En 1952, une quatrième formation est créée, l'Orchestre de chambre de la RTF. La fusion de ces trois orchestres sera à la base de la création d'une nouvelle phalange, l'Orchestre philharmonique de Radio France, en 1989.

¹⁷⁴ À titre d'exemple, si Radio Paris organise avec son orchestre Salle Pleyel en 1943 une représentation publique du Requiem de Berlioz avec 300 exécutants, quelques mois plus tard, la radio nationale interprète à l'Opéra de Paris cette même œuvre avec environ 600 exécutants (in Chimènes, Simon, 2013, p. 35).

grand nombre d'auditeurs, une programmation musicale dynamique et variée. D'autre part, ces salles accueillent en résidence les phalanges parisiennes. Ce sont les histoires humaines et artistiques que les équipes en charge de ces salles ont construites, qui ont permis à ces lieux de tisser, au fil du temps, une réputation et des liens forts avec leurs publics et les artistes, compositeurs, solistes, grandes phalanges nationales, internationales et leurs chefs. Si cet élan, culturel et urbanistique reflète à Paris une reconnaissance accordée par les publics aux musiques symphoniques et de chambre par rapport à l'opéra, la salle de concert reste cependant « *le lieu à tout faire* », du lyrique aux musiques symphoniques et de chambre (Bayle, 2004). Cette caractéristique a, au cours du XX^e siècle, une influence déterminante sur les conditions d'accueil et de travail des orchestres. Jusqu'à l'inauguration de la Salle Pleyel, la musique symphonique est généralement interprétée dans des salles adaptées à la musique lyrique, telles que l'Opéra Garnier, le Théâtre du Châtelet et le Théâtre des Champs-Élysées. Cette caractéristique sera l'objet de nombreuses critiques et entraînera de vives tensions qui s'exacerberont jusqu'à l'inauguration tardive de la Philharmonie de Paris de Jean Nouvel en 2015. Jusqu'à cette date et faute d'infrastructures adaptées, ce sont la Salle Pleyel et le TCE – dans une moindre mesure le Théâtre du Châtelet – qui sont les lieux de diffusion privilégiés des orchestres à Paris. La Salle Pleyel reste, malgré de nombreuses limites notamment en termes d'acoustique et d'infrastructure, la seule salle symphonique à proprement parler de la ville¹⁷⁵. Cette spécificité entraîne des critiques de la part de certains des acteurs des mondes de la musique qui s'engagent afin de construire une salle dédiée à la musique symphonique.

Les travaux de Marion évoquent également le fait qu'après 1945, la Salle Pleyel accueille de nombreux projets éclectiques, tels que des meetings politiques, mais aussi des cours de musique et de danse, voir le tirage au sort de la loterie nationale. De plus une partie des bureaux sont loués ou transformés en logements. Compte tenu de cette diversité d'activité, le métier de directeur consiste à administrer une équipe réduite et à promouvoir une politique de location efficace auprès des producteurs privés. Le dynamisme de la vie musicale parisienne

¹⁷⁵ Le rapport Gaillard (2012), sur lequel nous reviendrons, indique que la ville pâtit de « *l'absence de lieux de référence dévolus à la musique symphonique* ». L'auteur y dénonce, au sujet des infrastructures symphoniques parisiennes, une carence « *identifiée de longue date et qui fait l'objet aujourd'hui d'un consensus* ». Quelques décennies plus tôt, Dominique Wallon, le premier directeur de la Musique, de la Danse, du Théâtre et des Spectacles (DMDTS) – qui découle de la fusion entre la direction de la Musique et celle du théâtre porté par Catherine Trautmann – évoque par exemple dans *Diapason*, « *qu'il est évident qu'il manque une grande salle de concerts symphoniques à Paris, convenable et compétitive à l'échelle européenne* ». (Entretien avec Nathalie Krafft, *Diapason*, mars 1999).

au cours du XX^e siècle est alors davantage le fait des producteurs privés que des directeurs de salle, qui évoluent plutôt dans l'ombre.

Conclusion du chapitre

La vie artistique parisienne avant la Seconde Guerre mondiale est cosmopolite et très dynamique. La société civile favorise efficacement son développement en soutenant, moralement, intellectuellement et financièrement, des projets artistiques novateurs. C'est dans ce contexte que les constructions puis les premières saisons du TCE et de la Salle Pleyel doivent être replacées. Élevées dans des quartiers choisis avec soin, elles contribuent à faire de l'Ouest de la ville le centre mondain de Paris. Leurs premières programmations renouvellent la façon dont les parisiens consomment le spectacle. Le programme élaboré pour chaque concert et la qualité des musiciens prennent le pas sur le seul souhait de se divertir.

Durant leurs premières années, les histoires du Théâtre des Champs-Élysées et de la Salle Pleyel, sont celles de leurs créateurs, Gabriel Astruc et Gustave Lyon. Hommes d'affaires expérimentés et avisés, ils partagent une connaissance intime de la musique et de ses réseaux, et une habilité pour rassembler autour de leurs projets mécènes et amateurs aristocrates et bourgeois. Leur point commun est d'avoir cru dans la libre initiative et dans la possibilité de créer et de développer, de manière privée, un lieu musical et une programmation artistique d'envergure sans aucune aide de la part des pouvoirs publics. Guidés par des motivations complexes, ils visent des desseins d'ordres privés et lient un idéal artistique qui participe d'une autonomisation de la musique à une ambition personnelle qui se traduit par le financement des infrastructures et premières saisons données. Leurs actions peuvent être considérées au regard de l'idéal-type de l'entrepreneur décrit par Schumpeter. Le travail de ces professionnels permet de faire évoluer les mondes de la musique, tant institutionnellement que techniquement et socialement.

Quelques mois après les inaugurations de ces deux organisations, les faillites de leurs directeurs-entrepreneurs entraînent, au début du XX^e siècle, la constitution par le grand public d'une sorte de « *martyrologie* » à l'égard de la profession. Leurs destins sont liés à ceux de leurs prédécesseurs qui firent faillite et qui forment, depuis les mésaventures des pionniers tels que Pierre Perrin, une généalogie ancienne. Ces deux salles survivent à leurs créateurs. Suivant deux chemins bien distincts, elles accèdent à une position monopolistique sur le marché de la musique. Celle-ci se renforce au fil du temps, notamment grâce aux relations tenues qu'elles entretiennent avec les orchestres, et s'affirme durant la Seconde Guerre

mondiale. Cela se traduit par l'accueil en résidence des phalanges parisiennes et par la programmation des orchestres internationaux.

Si cet élan, culturel et urbanistique entraîne à Paris une reconnaissance accordée par les publics aux musiques symphoniques et de chambre par rapport à l'opéra, ces salles symbolisent une époque. Leur acoustique comme leurs infrastructures seront de plus en plus critiquées au cours du XX^e siècle. Après avoir retracé les créations et les premières saisons de ces deux organisations, nous verrons dans le chapitre suivant pour quelles raisons et comment le métier s'est transformé durant la seconde partie du XX^e siècle.

Chapitre 4 : Émergence du directeur-polyvalent au TCE à partir des années 1980 : complexification du métier et recours à des justifications variées

A. Directeur, une activité indissociable des modes de gouvernance des organisations de diffusion musicale

1. Le renouveau du TCE durant les années 1980, sous l'influence de la Caisse des dépôts

Jusqu'en 2006, les différents programmes de la Salle Pleyel reflètent davantage le travail mis en place par des producteurs privés que celui des directeurs de l'organisation. Il n'en va pas de même au TCE, organisation qui prend un nouvel essor durant le mandat de Georges-François Hirsch qui s'étend de 1983 à 1990. Jusqu'à cette période charnière dans l'histoire de l'organisation, le métier de directeur consiste à administrer une équipe réduite et à promouvoir une politique de location efficace auprès des producteurs privés. Le volet artistique est principalement entre les mains de ces derniers, qui évoluent à Paris à la périphérie de deux organisations, la Salle Pleyel et le TCE. Leur dynamisme permet de dissimuler l'absence de direction artistique de celles-ci. Ce sont ces professionnels qui se chargent d'inviter l'artiste, de le programmer et qui prennent in fine un risque économique. Ces intermédiaires, peu connus du grand public, jouent un rôle déterminant et complètent, dans les mondes de la musique, l'action du directeur du lieu de diffusion.

L'histoire du TCE est relativement linéaire et a été épargnée par les grandes ruptures. Cette particularité n'est pas une norme dans les théâtres et les salles de concert parisiens. Les histoires de l'Opéra-comique, de la Salle Pleyel et du Théâtre du Châtelet sont, par exemple, plus complexes à appréhender dans la mesure où des moments de rupture y ont été nombreux. Cette spécificité est considérée, par ceux qui y travaillent, comme un héritage à préserver, à l'image des extraits suivants :

Les points forts du théâtre c'est une certaine fidélité à son histoire qui s'est manifestée par ces non ruptures, par rapport à Châtelet et Pleyel (Nathalie Sergent).
Depuis 1913, il n'y a jamais eu de ruptures. Il y a eu... bon, remarquez, à l'Opéra de Paris non plus... il y a eu des ruptures à l'Opéra-comique, il y a eu des ruptures

évidentes au Châtelet, il y en a une en ce moment à Pleyel. Le Théâtre des Champs-Élysées n'a jamais eu de ruptures (Michel Franck).

Ces extraits reflètent la volonté affirmée des directeurs de cette salle de préserver une logique de la continuité pour être en phase avec l'histoire du lieu. Contrairement aux discours des acteurs de la Salle Pleyel qui n'ont jamais mentionné, durant nos échanges, l'héritage de Gustave Lyon et de ces successeurs, les professionnels de cette organisation ont tous, à un moment ou un autre de notre échange, parlé d'une logique de filiation qui repose sur le travail effectué par le créateur et premier directeur du lieu, Gabriel Astruc. Préserver la tradition du théâtre suppose que les programmes et les projets montés et proposés aux publics reflètent la polyvalence¹⁷⁶, principe fondateur cher à Gabriel Astruc.

Les Champs-Élysées ont la particularité de la polyvalence, de pouvoir faire aussi bien du scénique, que du symphonique, que du récital, que de la danse. Ce qui n'est pas le cas à Pleyel. Donc la singularité, et c'est ce qui était complètement voulu par Astruc, c'est cette polyvalence. Il voulait même le théâtre, puisque la Comédie faisait pour lui partie d'un tout et d'un même ensemble (Nathalie Sergent).

Gabriel Astruc a été, je trouve pour 1913, très précurseur et en avance sur son temps. Parce que si vous regardez le bâtiment, il y a la grande salle, celle du Théâtre des Champs-Élysées, (...), il y a aussi la comédie du Théâtre des Champs-Élysées, qui elle fait du théâtre, et ce qui est aujourd'hui le studio des Champs-Élysées. À l'origine, en 1913, c'était un lieu d'exposition. Donc, en fait en 1913, il a monté le premier complexe culturel mondial. Il y avait théâtre, opéra, danse et expositions... (Michel Franck).

La saison 1913 fait briller le TCE bien au-delà des sphères relativement étroites qui le fréquentent durant la première partie du XX^e siècle. Francis Lepigeon évoque cet aspect comme suit :

Pour moi, le Théâtre des Champs-Élysées, ça a été pendant très longtemps un théâtre de quartier, connu dans le monde entier. Le public du théâtre était très local, mais la renommée du théâtre était mondiale.

L'importance de ces deux logiques – la polyvalence des programmes et leur conformité par rapport à l'histoire de l'organisation – est déterminante dans la façon dont les professionnels dirigeant cette organisation conçoivent aujourd'hui leurs missions. C'est par exemple ce qu'évoque Dominique Meyer, ancien directeur que nous n'avons pas pu rencontrer, dans une interview de 2007 :

¹⁷⁶ Dans le Figaro du 18 juin 2008, Christian Merlin écrivait au sujet de cette organisation qu'elle est « *l'une des salles parisiennes les plus polyvalentes, capable de programmer opéras, concerts symphoniques, musique de chambre et récitals* ».

Le Théâtre des Champs-Élysées est un lieu qui est le siège d’une grande tradition musicale à Paris, un lieu dans lequel le public et les artistes aiment venir. Un lieu où on éprouve ces sentiments liés à l’histoire de la musique jouée ici. Lorsque vous dites à un jeune chef qu’il est dans l’endroit où a été créé *Le Sacre du printemps*, ça compte...¹⁷⁷

Les différentes directions du TCE, en préservant ce double héritage historique, ont permis au théâtre de développer une relation pérenne avec un public fidèle. L’ensemble des directeurs ayant exercé au moins un mandat dans cette organisation est connu. Ce point et le statut privé du théâtre sont deux caractéristiques qui le distinguent de la Salle Pleyel. Le TCE est depuis 1959 une Société anonyme de droit privé, nommée la Société du Grand Théâtre des Champs-Élysées. Le tableau ci-dessous présente la liste de l’ensemble des directeurs du TCE qui se sont succédés depuis l’inauguration du théâtre :

Nom du directeur	Période	Durée du mandat (en années)
Gabriel Astruc	1913	1
Gustave Quinson	1920	1
Jacques Hébertot	1920 – 1925	5
Rolph de Maré	1925 – 1927	2
Walter Straram	1928 – 1933	5
Enrich Straram	1933 – 1944	1
Roger Eudes	1944 – 1948	4
Hervé Dugardin	1951 – 1954	3
Félix Valoussière	1955 – 1978	23
Marcie-Claire Valène	1979 – 1983	4
Georges-François Hirsch	1983 – 1990	7
Alain Durel	1990 – 1998	8
Francis Lepigeon	1998 – 1999	1
Dominique Meyer	1999 – 2010	11
Michel Franck	Depuis 2010	10 (en cours)

Ce sont donc seize directeurs – quinze hommes et une femme – qui ont dirigé le TCE depuis son inauguration. Le parcours économique sinueux de certaines directions du théâtre constitue un héritage historique central, mobilisé par l’ensemble des directeurs de ce lieu avec lesquels nous avons échangé. Ainsi Alain Durel, qui dirigea le TCE durant les années 1990, se souvient :

¹⁷⁷ <https://www.qobuz.com/fr-fr/info/qobuz-info/rencontres/rencontre-avec-dominique-meyer-du34>

L'histoire du Théâtre des Champs-Élysées, (...), c'est un pavé de faillites, de dettes, de cessation de paiement et compagnie. Donc ça pendait au bout du nez ça, toujours...

Ces difficultés ne sont pas le fruit d'un hasard sans causes structurelles, mais d'un déficit chronique et non accidentel (Baumol et Bowen, 1966). Si l'histoire du TCE et de ses dirigeants est bien connue, il n'en reste pas moins que cette organisation est, jusqu'à l'acquisition du bâtiment par la Caisse des Dépôts en 1970, un bon exemple des difficultés économiques rencontrées par les directeurs d'organisations de diffusion.

Nous monterons que suite à ce rachat, l'évolution de l'organisation se fait aussi en suivant le mouvement décrit par Boltanski et Esquerre qui consiste à exploiter « *un gisement qui n'est autre que le passé* » et qui est marqué par l'émergence d'une économie de l'enrichissement (2017, p. 11). En se référant à l'histoire de l'organisation et en travaillant afin de rendre celle-ci plus lisible et mieux connue, l'organisation et ses salariés prennent de la valeur aux yeux du public. Les références au passé – en termes de respect de l'architecture du bâtiment ou de programmation musicale – constituent une ligne stratégique pour les différents directeurs de cette organisation. En agissant ainsi, ces professionnels enrichissent l'organisation qu'ils dirigent et son histoire, « *en les associant à des récits* » (2017, p. 11).

Les dernières années du XX^e siècle sont marquées par une mutation des modes de gouvernance du TCE. C'est en 1970 que Ganna Walska, propriétaire du n°13 rue Montaigne, met en vente le théâtre. Celui-ci est acheté par la Caisse des dépôts. Nous notons que, comme quelques années plus tard lorsque le Crédit lyonnais se séparera de la Salle Pleyel, ni la Ville, ni l'État, ne souhaitent acquérir le théâtre. C'est pourtant le ministre de la Culture, Edmond Michelet, qui demande à Maurice Pérouse, directeur général de la Caisse des Dépôts, de racheter le bâtiment. Son successeur, Robert Lion, évoque cet épisode comme suit :

Le gouvernement a appelé la Caisse des Dépôts à la rescousse. Il y avait un risque abominable quand on n'y pense, c'est qu'il (le TCE) soit racheté par une société américaine qui voulait en faire un garage-parking. Le patron de la Caisse des dépôts à l'époque, Maurice Pérouse, a été sensible mais l'a fait du bout des lèvres, avec une vague promesse donnée par le ministre de la Culture de l'époque, c'est que l'État trouverait les fonds pour l'acheter l'année suivante. Je vais être un peu critique, mais le directeur général de la Caisse des Dépôts qui m'a donc précédé n'avait d'œil pour le Théâtre des Champs-Élysées que pour faire chaque année une lettre au ministre de la Culture lui rappelant sa promesse : « *j'espère que cette année vous allez me racheter le Théâtre des Champs-Élysées* ».

De son côté, Georges-François Hirsch, nommé directeur en 1983, se souvient :

L'État souhaitait récupérer ce théâtre d'une manière ou d'une autre. Donc il a demandé à la Caisse des dépôts de faire une opération de portage, pour un an. Et vous voyez que depuis ça n'a pas beaucoup bougé (...). Évidemment l'État n'a jamais racheté les murs du théâtre, et la Caisse est restée propriétaire des murs dans un premier temps.

Au regard de l'histoire du TCE, l'influence de la Caisse des Dépôts dans le mode de fonctionnement du théâtre est relativement récente. En 1982, celle-ci se renforce avec l'arrivée à sa tête de Robert Lion, haut fonctionnaire, inspecteur des Finances proche de François Mitterrand¹⁷⁸, ancien directeur de cabinet de Pierre Mauroy, qui met en place une politique de mécénat. Cet aspect est notamment présenté dans l'extrait suivant :

J'ai créé dès mon arrivée une pratique de mécénat à la Caisse des Dépôts, qui n'existait pas avant. J'avais un très bon conseiller dont vous avez vu le nom si vous avez feuilleté les dossiers, Pierre Lebaillif, qui est malheureusement décédé à la fin des années 1980, et qui m'a suggéré tout simplement d'utiliser cette formidable chance que nous avons, d'abord me suggérer qu'on voie ça comme une chance et pas comme une charge comme mes prédécesseurs, pour être présent sur la scène musicale parisienne. Je n'y avais pas pensé, c'est ce garçon qui m'a suggéré ça (Robert Lion).

La Société d'exploitation du Grand Théâtre est mise en vente à la fin des années 1970. L'Orchestre National étant installé au TCE depuis l'après 1945, Radio France dans un premier temps rentre au capital et détient aujourd'hui un tiers de celui-ci. Au début des années 1980, sous l'influence de Robert Lion qui parvient à obtenir le consentement de la Commission de surveillance de l'établissement, la Caisse des dépôts monte également dans le capital du théâtre, dont elle détient aujourd'hui les deux tiers¹⁷⁹. Comme le présente Alain Durel, « *la Caisse des dépôts a une mission de mécénat et le Théâtre des Champs-Élysées est un premier partenaire* ». Conformément à cette idée, la Caisse des dépôts s'engage financièrement, à partir des années 1980, afin de renforcer les moyens économiques donnés au directeur de l'organisation. Comme l'évoque Jeanine Rosenzweig¹⁸⁰ : « *le Théâtre des Champs-Élysées a changé de positionnement avec l'arrivée de la Caisse des dépôts et l'arrivée de Pierre Lebaillif qui a dirigé les travaux et qui a fondé le mécénat de la Caisse des dépôts* ».

¹⁷⁸ Il fait partie du « groupe des quatre », composé des deux ministres de l'Équipement et de la Culture et de Paul Guimard, qui pilote suite à 1981 les Grands Travaux (Saint Pulgent, 1991, p. 218).

¹⁷⁹ Le TCE est la propriété de la Caisse des dépôts et consignations à hauteur de 61 % et à hauteur de 34 % de Radio France (<https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/IFR-2016-38-et-ses-r-ponces.pdf>, p. 14).

¹⁸⁰ Dans les pages qui suivent, nous nommerons cet acteur incontournable du paysage musical parisien par le nom qu'elle a pris pour exercer cette activité, Jeanine Roze.

Deux projets importants et complémentaires pour le TCE sont mis en œuvre durant les années 1980. Le premier concerne la nomination à la tête du théâtre de Georges-François Hirsch en 1983, en remplacement de Marie-Claire Valène. Cette dernière, que nous n'avons pas rencontrée, est nommée à la tête du TCE à la fin des années 1970 et succède à Félix Valoussière. Ancienne comédienne et metteur en scène, son profil s'inscrit dans la lignée des militants de la décentralisation théâtrale¹⁸¹. Ce changement de direction a lieu durant une période charnière de l'histoire des politiques culturelles en France, notamment marquée par une reconnaissance de la dimension économique de la culture. Les années 1980 marquent une rupture dans la manière d'exercer le métier. Celle-ci est favorisée par l'effacement des élites culturelles traditionnelles au profit d'une nouvelle génération de cadres culturels. Cette période correspond à une forme de basculement opéré au sein de ce groupe, qui relègue le savoir profane du militant au second plan et valorise dès lors un savoir professionnel, reconnu par des titres et des compétences. Nous reviendrons plus en détail sur cette évolution dans une prochaine partie en montrant que la nomination de Georges-François Hirsch traduit la volonté de l'actionnaire de stabiliser le développement de l'organisation et d'institutionnaliser celle-ci. Elle précède le mouvement d'engagement financier entrepris par la Caisse des Dépôts, qui dote annuellement le TCE d'un début d'autonomie en termes de production de spectacle. Comme nous l'avons vu plus haut dans le tableau répertoriant l'ensemble des directeurs de l'organisation, depuis cette nomination, chaque directeur du TCE inscrit sa démarche dans le cadre de mandats relativement longs, qui permettent à ces derniers d'imprimer leur marque et leur état d'esprit au théâtre.

Le second projet mis en œuvre et financé par la Caisse des dépôts de manière concomitante à cette nomination consiste à rénover le théâtre, pour la première fois de son histoire. Cet engagement est notamment présenté comme suit : « *The Groupe Caisse des Dépôts in France gave twenty-five million francs in 1985 to revive musical life at the Théâtre des Champs-Élysées* » (Lebrecht, 1996, p. 166). Ce qui devait être initialement une simple mise aux normes du bâtiment se transforme, sous l'impulsion de Pierre Lebaillif, en une grande rénovation à l'identique, par rapport à la construction initiale. Robert Lion défend ce projet de la rénovation

¹⁸¹ Nommée secrétaire générale au Théâtre des Nations, en 1964, elle a fondé et dirigé la Comédie de La Rochelle. En 1974, elle a été nommée à Papeete pour y mettre en place une Maison des jeunes et de la culture, puis, en 1976, elle succède à Jean Negroni et est nommée directrice de la Maison de la culture de Créteil. Elle occupe cette fonction jusqu'à sa nomination à la tête du TCE, en 1979.

à l'identique, « *contre l'avis de beaucoup de mes collaborateurs à la Caisse des dépôts, parce qu'il était évident que ça allait coûter de l'argent* ». Une maîtrise d'ouvrage déléguée est confiée à un organisme du groupe de la Caisse des Dépôts qui prend en charge le chantier. Pour mener à bien les travaux, le théâtre est fermé pendant la saison 1985-1986, avant d'être « *réouvert en 1987 sous un gouvernement de cohabitation* ». L'influence de Robert Lion dans cette rénovation est attestée dans l'extrait suivant, issu de notre échange avec une ancienne responsable du mécénat musical de la Caisse des dépôts.

Il a vraiment décidé, quitte à investir un énorme chantier de rénovation, quitte à prendre cette initiative très importante pour la Caisse, il faut comprendre que ce n'est pas du tout nos métiers de faire ça, et bien autant y mettre tout ce qu'on pouvait y mettre, c'est-à-dire financer une programmation au niveau de celle qu'avait le théâtre historiquement, c'est-à-dire un niveau international. Il voulait, je pense, redonner à ce théâtre son statut, son image d'avant et faire au mieux pour qu'il puisse retrouver son positionnement artistique.

De son côté, Robert Lion a insisté sur l'obligation du propriétaire de rénover ce bâtiment.

C'est une raison de sécurité publique car le bâtiment était sous arrêté de péril, et on avait des relances depuis je ne sais pas combien de temps de la Préfecture de police, qui nous disait nous allons décréter la fermeture de ce théâtre, parce que l'électricité n'est plus aux normes. Elle a été installée comme vous le savez avec le reste du théâtre en 1913, et il n'y a jamais eu de travaux depuis. Il y avait donc une sorte d'urgence et une responsabilité de propriétaire (Robert Lion).

Georges-François Hirsch, directeur du TCE durant cette campagne de rénovation, souligne la nécessité de ces travaux en rappelant que « *le théâtre était en très mauvais état sur le plan physique, quasiment d'ailleurs frappé d'arrêté de péril* ». Si comme nous venons de le présenter, la Caisse des dépôts en tant que propriétaire était obligée de rénover le lieu, une certaine prise de conscience de l'équipe dirigeante met en lumière, durant ces années, la valeur en termes d'images que représente, pour la Caisse des Dépôts, le TCE. Une ancienne directrice du mécénat musical de la Caisse des dépôts évoque cet aspect dans l'extrait suivant, en insistant notamment sur le fait que le développement culturel n'est pas une prérogative de la Caisse des dépôts :

Je ne dirais pas que c'est un enjeu stratégique. (...) Ça sert d'outil RP pour la Caisse des dépôts. Je dirais que c'est stratégique si nous avions dans les axes d'intervention de la Caisse un volet culture. Mais ce n'est pas le cas.

Le discours des directeurs du TCE sur la rénovation du théâtre traduit un héritage culturel fort. Le successeur de Georges-François Hirsch, Alain Durel, présente ce lien, en repensant à ses premières expériences dans cette salle, en tant que spectateur.

Très bien, donc avant d'intégrer le Théâtre des Champs-Élysées quel regard portiez-vous sur cette maison ?

Celle d'un spectateur. C'est-à-dire un endroit... c'est l'une des plus belles salles du monde en termes d'histoire, de facture et d'artisanat. Quand la restauration a eu lieu, c'était avant moi, c'est extraordinaire. Il a fallu retrouver comment on faisait telle céramique, donc une très belle salle, avec un type d'acoustique que moi j'aimais beaucoup. Qu'on a les uns et les autres tous essayé de corriger un peu après, en donnant quelques secondes, quelques demi-secondes de plus de réverbération (...)
(Alain Durel).

La singularité du TCE, au-delà de son influence centrale dans le développement de la vie musicale parisienne, réside dans son mode de gestion particulier. Le fait que cette organisation soit une société anonyme de droit privé et qu'elle évolue à la marge de toute forme d'aide publique lui donne un « *statut qui est quand même assez à part dans le paysage culturel français* » (Anne Poursin). L'action de la Caisse des dépôts se structure notamment autour de deux grands axes, la location du bâtiment et une place prédominante au sein du conseil d'administration du théâtre.

La Caisse des Dépôts est là à deux niveaux. Elle est là en tant que propriétaire du bâtiment, et nous, la Société du Grand Théâtre des Champs-Élysées, nous louons à la société immobilière de la Caisse des dépôts. Et elle est là à un deuxième niveau, puisqu'elle est actionnaire majoritaire au conseil d'administration de la Société du Grand Théâtre des Champs-Élysées (Nathalie Sergent).

Même si la Caisse des dépôts est une organisation publique, la subvention allouée au TCE est privée, comme le dit Robert Lion :

Je suis à la fois un peu triste de voir que le ministère de la Culture ne s'est pas intéressé à cette opération. Je ne suis pas sûr que Monsieur Michelet en 1970 avait idée que le Théâtre des Champs-Élysées puisse redevenir une scène parisienne un peu prestigieuse. Je suis un peu déçu par le manque d'intérêt. Mais en même temps je n'ai pas envie que dans ce pays, l'État s'occupe de tout. Qu'il y ait des initiatives privées ou parapubliques comme la Caisse des dépôts, qui fait ça sur ses deniers privés, c'est-à-dire sur ses résultats, ce n'est pas l'argent des livrets de caisse d'épargne qui sert à rénover le théâtre, ni à financer la programmation. La Caisse des dépôts se comporte là en acteur privé, et ne rend absolument pas compte au ministère des Finances des dépenses de ce type. Donc moi ça me plaît assez que ce soit un mécène privé.

Le TCE est géré comme une organisation qui ne reçoit pas de financement public. Le statut privé du théâtre permet à ces dirigeants de bénéficier d'une certaine rapidité dans les prises de décisions notamment.

La première singularité du Théâtre des Champs-Élysées, c'est son statut privé. Même si, effectivement, les deux principaux actionnaires sont la Caisse des dépôts et Radio France, qui sont quand même liés à l'État, on est sur un statut de droit privé, ce qui fait que, n'ayant pas de tutelle autre que notre conseil d'administration, les décisions

que nous prenons sont applicables immédiatement. Alors que dans les théâtres sous tutelle de la ville, de l'État, ou autre, vous devez passer par un système d'autorisation des dépenses qui ralentit considérablement le fonctionnement intérieur de la maison (Francis Lepigeon).

Le fonctionnement de l'organisation repose sur une relation tripartite originale, entre le directeur général de la Caisse des dépôts, le directeur général du Théâtre des Champs-Élysées et le président du conseil d'administration de la Société du Grand Théâtre des Champs-Élysées, Raymond Soubie¹⁸². La nomination de ce dernier à ce poste est concomitante à celle de Georges-François Hirsch au poste de directeur du TCE. Dès lors, cet acteur dirige l'organisation, la tutelle contrôle et encadre le travail de ce professionnel. Les modes de gouvernance de l'organisation structurent cette relation. Un mécanisme juridique et statutaire fait que le directeur du TCE est nommé sur proposition de Raymond Soubie et validation du directeur général de la Caisse des dépôts, par le Conseil d'administration du théâtre. Cette relation est évoquée par Gilles Demonet¹⁸³, dans l'extrait ci-dessous :

La Caisse des dépôts n'a pas une grande expertise dans la nomination et le choix du profil de directeur. C'est toujours une proposition qui est faite par le président du Théâtre des Champs-Élysées, Raymond Soubie, proposition qui est validée en conseil d'administration et en assemblée générale.

Pour autant, Robert Lion tempère cette idée :

C'est Monsieur Soubie qui est complètement autonome dans la nomination des directeurs ?

Non, de fait c'est lui qui réfléchit au sujet, et choisit. Mais il est quand même soumis à un conseil d'administration. (...) Si le directeur général de la Caisse des dépôts avait une idée négative sur le projet de directeur, il n'aurait pas attendu le conseil d'administration, il en aurait discuté avec le président de la société d'exploitation, et on serait arrivé à un accord, on n'aurait pas amené un conflit au conseil d'administration. Donc sous-entendu, le président de la société d'exploitation ne présente pas au conseil d'administration quelqu'un pour lequel il n'y aurait pas un accord de principe aux partenaires, en premier chef la Caisse des dépôts (Robert Lion).

¹⁸² Raymond Soubie, haut fonctionnaire, est président du Théâtre des Champs-Élysées depuis les années 1980, poste qu'il occupe toujours au moment de la rédaction de cette thèse.

¹⁸³ En tant que chef de cabinet du directeur général de la caisse des dépôts, Gilles Demonet représente la Caisse des dépôts au conseil d'administration de la société d'exploitation du Théâtre des Champs-Élysées. « *Et puis comme je ne me réalisais pas véritablement dans le domaine de la finance, il y a une opportunité de rentrer à l'Opéra-Comique à l'origine comme secrétaire général, essentiellement sur les questions de communication, de marketing. Et comme entre le moment où ça avait été décidé et le moment où je suis arrivé, la DAF était partie, et donc on m'a demandé de prendre les deux postes* ». Il y reste trois ans avant de rejoindre l'agence de concerts IMG, en tant que patron du bureau français. Il soutient une thèse en 2010 et est nommé maître de conférences en 2013.

Cette relation tripartite cristallise les stratégies de négociations et les jeux d'influence de chaque acteur, en fonction de logiques propres aux organisations et aux enjeux de la Caisse des dépôts et du TCE. Stimulée par cette double impulsion, l'assise de l'organisation dans le paysage musical parisien se consolide dès la fin des années 1980, bien que celle-ci jouisse déjà d'une situation quasi monopolistique.

En acceptant de devenir le financeur principal du théâtre, la Caisse des dépôts permet à celui-ci de mettre en place une politique de production de spectacles et de concerts qui place l'artistique au premier plan. Les subventions allouées au théâtre sont des subventions de fonctionnement et de programmation. Comme le souligne une ancienne directrice du mécénat musical à la Caisse des dépôts, celles-ci « *ont augmenté au fil du temps plus que significativement, pour atteindre dix millions d'euros il y a un certain temps* ».

La subvention allouée par la Caisse a augmenté au fil du temps. (...) le théâtre étant justement concurrencé à l'époque par Pleyel, qui avait tout un segment de sa programmation identique à celui du théâtre. Il fallait lui donner plus de moyens au théâtre, pour tenir le coup. Et c'est donc la politique qui a été acceptée par tous les directeurs généraux successifs. Le point culminant de ça, ça a été l'anniversaire du centenaire, en 2013, année durant laquelle la Caisse des dépôts a même donné un million supplémentaire à la subvention, pour permettre des opérations spéciales anniversaire¹⁸⁴.

Après avoir retracé l'évolution de la gouvernance de cette organisation à partir des années 1980, nous décrirons à présent le rôle joué par deux directeurs du TCE, Georges-François Hirsch et Alain Durel durant les années 1980 et 1990. Nous montrerons que ces derniers, en mettant en place durant leurs mandats des projets artistiques et en défendant une ambition personnelle, ont transformé le positionnement de l'organisation dans le paysage musical parisien et les goûts des publics. Dès lors, le directeur de ces salles est un professionnel polyvalent et a un double statut, à la fois directeur général et directeur artistique en charge de la programmation.

¹⁸⁴ Cet engagement financier sera croissant jusqu'à l'anniversaire du centenaire de l'organisation en 2013, année charnière qui marque le début d'une période caractérisée par une limitation de l'investissement de la Caisse des dépôts. Nous revenons plus en détails sur cet aspect dans une prochaine partie.

2. Renforcement du positionnement du TCE durant le mandat de Georges-François Hirsch (1983-1990)

Nous allons voir à présent comment, durant les années 1980, le métier de directeur au TCE s'est transformé. Une grande partie des actions de cet acteur va être consacrée à des tâches plus nombreuses et diversifiées. Son travail n'est plus seulement orienté vers la mise en place et le suivi d'une politique de location du théâtre. Ce changement d'objet du métier induit aussi une mutation des méthodes employées par les directeurs.

L'engagement de la Caisse des dépôts en faveur du TCE se traduit concrètement par la nomination en 1983 de Georges-François Hirsch à la direction du théâtre, puis par le lancement d'une vaste campagne de rénovation du bâtiment à l'identique durant la saison 1985 - 1986. La réouverture du théâtre l'année suivante est marquée par un accroissement des moyens donnés au directeur, afin de permettre à ce dernier de produire un certain nombre de programmes lyriques. Cette période est donc pour le théâtre une date importante à partir de laquelle le positionnement de l'organisation dans le paysage musical va se renforcer sous l'influence du travail entrepris par son directeur dont les missions se diversifient. Devant répondre à des problématiques plurielles, cet acteur envisage son travail de manière polyvalente, dès lors confronté à des logiques s'articulant autour de problématiques diversifiées, liées notamment aux œuvres et aux artistes, au volet économique, et aux thématiques des publics.

L'exploration des biographies des directeurs révèle qu'ils ont été confrontés, dans le cadre de leur parcours, à des expériences formatrices qui leur ont permis d'élaborer une conception artistique personnelle, propre à la médiation musicale. Les motifs qui encouragent les directeurs en devenir à s'engager et persévérer dans cette voie reposent sur la construction d'un goût pour la musique, développé et travaillé dès l'enfance, renforcé au cours d'une vie étudiante et professionnelle, au plus près des œuvres, des amateurs et dans certains cas des musiciens. Ce goût est indissociable d'une forme de passion pour l'objet musical et la pratique du concert. Celles-ci, que nous retrouverons dans l'ensemble des discours des personnes interrogées, cristallisent les justifications, plurielles et diversifiées, mises en avant pour évoquer les choix stratégiques élaborés durant un mandat.

C'est en 1983 que Georges-François Hirsch succède, à la direction du Théâtre des Champs-Élysées, à Marie-Claire Valène. Il dirige cette organisation jusqu'en 1990. Lorsqu'il présente son choix d'orientation il se réfère à son père, Georges Hirsch, qui dirigea l'Opéra de Paris après-guerre, durant deux mandats, de 1946 à 1951 puis de 1956 à 1959 et qui a été ensuite « élu de Paris ». Bien qu'il n'ait pas mentionné le parcours de sa mère, la cantatrice Madeleine Mathieu, nous rappelons ici que cette dernière s'est notamment produite, durant sa carrière, à l'Opéra-comique et au Théâtre du Châtelet.

Pourquoi les métiers de la musique ?

Mon père était le directeur de l'opéra avant moi. C'est plutôt par le tissu familial, (...) je voulais faire comme lui. C'est ce que j'ai fini par faire.

Suite à une double formation en lettres classiques et en musique – « *un cursus piano puis de la direction d'orchestre au conservatoire du X^e arrondissement de Paris* » – c'est véritablement sur le terrain qu'il apprend le métier. Il travaille quelques années comme machiniste de plateau, dans un organisme nommé *Le théâtre de la région parisienne*, qui défend une démarche de décentralisation musicale et lyrique, « *à une époque où il n'y avait pas une seule salle dans la périphérie* ».

On jouait dans les salles des fêtes et les gymnases. C'est très formateur. J'ai appris la technique car j'étais technicien de base, j'ai fait de la régie, de l'électricité, habilleur, figurant. Donc voilà c'est comme ça que je me suis formé. (...) ce qui m'a surtout appris le métier c'est d'être sur un plateau.

À l'issue de cette expérience, il est nommé directeur du Théâtre de Limoges à 24 ans. « *Et donc ensuite j'ai été nommé à Limoges par Marcel Landowski. Je suis arrivé à Limoges comme ça, je suis resté quatre ans à Limoges* ». Cette organisation accueille en résidence un orchestre, un ballet et un chœur. Un différend avec le maire de la ville au sujet de la validation des budgets du théâtre contribue à mettre un terme à cette expérience. Il travaille ensuite en tant que metteur en scène avant de s'expatrier aux États-Unis pour travailler « *dans plusieurs villes – Seattle, à NYC, Washington, (et de) monter le répertoire français* ». De retour en région parisienne, il prend la direction de la salle municipale de Villiers-le-Bel, pendant deux ans. En parallèle, il monte une maison de production de spectacle, « *notamment des ballets et de l'opéra* ». Il est également le producteur de Michel Fugain durant quelques années. Dans un article intitulé *La peur d'errer de salle en salle* publié dans *Libération* en décembre 2002, Éric Dahan présente les années de formation de Georges-François Hirsch comme suit : « *dans*

le métier depuis toujours, ancien machiniste, électricien, figurant, régisseur, puis directeur d'une ribambelle d'opéras, festivals, théâtres, ballets »¹⁸⁵.

Lorsque son ami Bernard Lefort succède à Rolf Liebermann à l'Opéra de Paris en 1980, celui-ci propose à Georges-François Hirsch d'être directeur adjoint, chargé de la danse. Il assure cette fonction pendant une année, avant de remplacer par intérim Bernard Lefort durant la seconde année de son mandat. Ce dernier, malade, est contraint de mettre en suspens son activité professionnelle. Durant cette expérience à la tête de l'Opéra de Paris, il fait notamment la connaissance de Raymond Soubie, alors conseiller social de Raymond Barre à Matignon et futur président du Théâtre des Champs-Élysées. Ainsi, les premières expériences de ces professionnels participent-elles d'un mouvement de construction d'une vocation mêlant l'élaboration d'un goût pour la musique et un projet de carrière, vocation favorisée par la constitution d'un réseau. La capacité à développer des affinités constitue, pour Georges-François Hirsch, une des compétences du directeur de théâtre.

Les réseaux d'amitié servent énormément. Si vous n'avez pas de réseau, et notamment d'amitiés, si vous ne tissez pas des liens forts avec les artistes, vous ne pouvez pas être directeurs. (...) Sans lien d'amitié avec les artistes, aujourd'hui c'est beaucoup plus complexe parce que les artistes ont des agents qui sont très présents.

Ce discours renvoie à ce que Raymonde Moulin et Alain Quemin évoquent lorsqu'ils affirment que trois atouts sont essentiels dans les carrières des administrateurs de l'art : l'atout scolaire, « *ni nécessaire ni suffisant* », l'atout politique, « *non négligeable au départ, se révèle rapidement inutile s'il n'est pas accompagné de l'atout relationnel* », ce dernier étant centré sur « *un environnement spécifique à partir duquel s'effectue la cooptation* » (Moulin, Quemin, 1993, p. 147). L'entraide, le partage de certaines informations, l'admiration et le dévouement portés à des artistes et à des pairs sont autant de facteurs qui influencent le développement d'une carrière et l'accès à certaines positions. Ces auteurs soulignent le fait qu'un parcours professionnel est marqué du sceau de la rencontre entre pairs, celle-ci permettant à ces derniers de se constituer un réseau afin de tendre vers la réalisation d'un projet de carrière.

¹⁸⁵ Éric Dahan, « *La peur d'errer de salle en salle* » Libération, le 25 décembre 2002.

Alors que Georges-François Hirsch était candidat à son renouvellement, c'est finalement Massimo Bogianckino qui est nommé à la direction de l'Opéra de Paris en 1983, quelques mois avant la nomination de Georges-François Hirsch au poste de directeur du TCE. Lorsqu'il revient sur cet épisode, il précise qu'on est venu le chercher. Les parcours que nous allons présenter dans cette section sont de bons exemples de l'influence renforcée des pouvoirs publics sur le développement des carrières des directeurs à partir des années 1980 et les convergences entre les mondes de la musique et les mondes politiques.

Au TCE, vous succédez à Marie-Claire Valène en 1983 ?

On est venu me chercher, comme je n'avais pas été renouvelé à l'Opéra. Ce n'était pas un lot de consolation. On a pensé que je pourrai remonter le théâtre qui était dans un bien mauvais état.

C'est la Caisse des dépôts qui vient vous chercher ?

Non, pas du tout. C'est l'État, mais pas Lang. Disons sur instruction de l'Élysée.

Être nommé directeur d'une organisation de diffusion musicale est le résultat d'un parcours qui est marqué par une accumulation d'élections. Celles-ci, au gré des chemins singuliers de chaque acteur interrogé, sont réalisées par les professionnels de la musique et de la culture, ayant le pouvoir d'influencer et de choisir : militants culturels, artistes, hommes politiques. Ces « *électeurs* » sont des acteurs clés, qui orientent et influencent la trajectoire de ces professionnels, au gré de rencontres décisives dans leurs parcours. Au-delà du mérite de chacun, la chance, les rencontres, les recommandations et les jeux de réseaux sont mis en avant pour expliquer une carrière. Cet aspect est formalisé par Annie Collovald dans l'extrait suivant, où elle insiste sur le fait que les réseaux « *ne se créent pas* » mais

sont investis, sollicités, endossés, activés ou remodelés et étendus, qu'en leur sein les individus ne représentent pas qu'eux-mêmes mais des groupes en interconnexions croisées, qu'ils sont par là même constitutifs des transactions s'opérant non seulement entre individus mais aussi, à partir d'eux, entre des secteurs sociaux apparemment disjoints et qu'ils fondent ainsi des collusions ou des complicités par-delà les frontières des appartenances d'autant plus stables que les échanges vont de soi en s'inscrivant dans la durée (2002, p. 210).

Suite à sa nomination, « *les deux premières saisons ont été faites sans subvention* », avant la fermeture du théâtre et le lancement de la campagne de rénovation de celui-ci.

Les producteurs louaient le théâtre et nous ne produisions pratiquement presque rien, nous prenions un risque minimum.

Durant ces deux saisons, Georges-François Hirsch construit une programmation structurée autour de deux axes stratégiques « *qui ne correspondaient pas du tout aux règles habituelles de direction d'un théâtre* », compte tenu de la situation financière précaire de celui-ci. Il

monte des œuvres très pointues, en s'appuyant notamment « sur le réseau de mes amis que j'avais dans les opéras de province. Par exemple on a fait la *Médeia* de Gavin Bryars, mise en scène par Bob Wilson ». Ce spectacle est présenté dans le cadre du Festival d'Automne en novembre 1984. Il lance ainsi une saison de concert avec de grandes formations, « puisque l'acoustique n'était quand même pas mauvaise, et qu'il n'y avait pas à l'époque de salle de concert à Paris. La seule salle de concert était Pleyel mais avec une acoustique épouvantable ». Cette démarche lui permet de répondre à la demande d'un public qu'il qualifie de « mélomane cultivé », habitué à venir au concert. Plusieurs coproductions avec la Scala de Milan, *Ariodante* de Haendel¹⁸⁶ en mars 1985, et *Pelléas et Mélisande* de Debussy, avec le Théâtre de la Fenice pour *Otello* de Rossini, mis en scène par Jean-Pierre Ponnelle, montrent la volonté du directeur de faire de ce lieu une scène lyrique. Autre moment clé de ces premières années, la trilogie Mozart-Da Ponte, dirigée par Daniel Barenboïm et mise en scène par Jean-Pierre Ponnelle¹⁸⁷.

En parallèle, il propose soixante-quinze représentations d'une œuvre populaire, *La Périochole* de Jacques Offenbach, montée par le metteur en scène Jérôme Savary. Ce deuxième axe a pour but de contrebalancer les dépenses engagées dans les autres programmes proposés, et doit « remplir la salle et rapporter de l'argent ».

Les six premiers mois, ça a été une catastrophe. J'avais sous-estimé dans mon analyse le fait que le Théâtre des Champs-Élysées n'est pas assimilé à un théâtre populaire. Là je me suis dit je vais faire une campagne de presse et de communication gigantesque. Et à partir de ce moment-là, la salle a été remplie. Mais ça a été à quitte ou double. Ça ne correspondait à aucun business plan ou à aucun modèle rationnel.

Cette stratégie, construite autour des réseaux d'amitié qu'il s'est constitué durant son parcours, lui permet de n'avoir au moment de la fermeture du théâtre qu'un déficit de production de moins d'un million de francs à l'issue des représentations.

À la fin de la représentation de *la Périochole*, on avait moins d'un million de déficit, donc on s'est rattrapé admirablement et de manière inespérée. C'était un coup de poker, ça a marché parce que c'était Savary. J'avais aussi fait en sorte que cette

¹⁸⁶ L'interprétation de cette œuvre est assurée par Jean-Claude Malgoire qui dirige la Grande Ecurie. Quelques mois plus tard c'est William Christie qui, dirigeant Les Arts Florissants donne sur la scène du TCE *La Passion selon Saint-Jean* de Bach. Ces deux œuvres sont mises en scène par Pier-Luigi Pizzi. Ces programmes marquent l'émergence d'un mouvement de positionnement du théâtre par rapport aux esthétiques baroques, mouvement sur lequel nous reviendrons et qui sera renforcé durant le mandat d'Alain Durel.

¹⁸⁷ Ils présentèrent successivement, *Don Giovanni*, *Così fan Tutte* et *Les Noces de Figaro*.

Périchole puisse attirer un public mélomane et féru d'opéra. Pourquoi, parce qu'évidemment il y avait plusieurs distributions en roulement, puisqu'on jouait tous les jours, et donc j'avais fait venir à l'époque des grands chanteurs d'opéra. Ça donnait évidemment un lustre particulier, à une œuvre qui est une œuvre musicalement formidable, mais qui était considérée comme un peu une opérette. Et donc la mixité des deux publics, puisqu'on venait aussi écouter les grands chanteurs dans la Périchole, j'ai fait diriger la Périchole par Manuel Rosenthal, qui était un immense chef. Tout ça c'était un réseau d'amitié évidemment.

La fermeture du TCE durant une saison afin de rénover le bâtiment est un moment charnière dans l'histoire de l'organisation, qui marque la fin d'un cycle. En effet, la réouverture de celui-ci en 1987 est concomitante de la mise en place par la Caisse des dépôts d'un renforcement des moyens économiques donnés au directeur pour produire des spectacles. L'augmentation de la subvention de la Caisse des dépôts lui permet de produire durant la suite de son mandat six spectacles lyriques. Cette inflexion lui permet de positionner le TCE dans le paysage musical parisien. Georges-François Hirsch a notamment construit une programmation faisant la part belle à la musique lyrique. La première production d'opéra est *La Flûte enchantée* de Mozart. Celle-ci a été notamment évoquée, durant nos échanges, par Georges-François Hirsch et Robert Lion qui ont tous deux insisté sur la période difficile durant laquelle ce programme a été préparé et proposé aux publics. À la fin du chantier, la motorisation défectueuse de la fosse d'orchestre oblige les musiciens de l'orchestre à s'installer sur la scène lors de la première. Le metteur en scène Jean-Pierre Ponnelle est alors contraint de revoir sa mise en scène au dernier moment. D'autre part, Daniel Barenboïm, le chef de l'Orchestre de Paris qui interprète ce programme, quitte pour des raisons familiales la production au dernier moment et est remplacé au pied levé par Lawrence Foster.

Durant les dernières années de son mandat, le choix stratégique de Georges-François Hirsch n'est pas anodin et répond à plusieurs logiques, un goût personnel pour la musique lyrique, une conviction forte au sujet du positionnement dans le paysage musical vers lequel l'organisation doit tendre, durant une période jugée propice et qui doit permettre au TCE de proposer, sous un angle différent, une programmation proche de celle de l'Opéra de Paris.

L'opéra baroque, c'est une option (...). Moi je l'ai fait à doses homéopathiques parce que je ne voulais pas donner au théâtre une seule orientation baroque, car je pensais que le théâtre était un écrin pour le répertoire mozartien. Donc c'est un lieu que je voulais identifier au répertoire lyrique, et en faire un théâtre lyrique. À l'époque, le Théâtre du Châtelet n'était pas encore redevenu un théâtre lyrique. C'était un contrepoint par rapport à la programmation de l'Opéra de Paris. Le Châtelet est devenu

un théâtre lyrique lorsque Stéphane Lissner en est devenu le directeur, même si Albert Cartier avait fait quelques incursions.

Plus loin dans notre échange, il revient sur son souhait de faire du TCE un théâtre lyrique.

J'ai voulu en faire un théâtre lyrique, car je pensais que le Théâtre des Champs-Élysées, qui était devenu pratiquement une salle de concert, je pensais que ce n'était pas suffisant et qu'un théâtre comme ça nécessitait une vraie programmation lyrique en adéquation avec le théâtre.

Pour présenter cette idée, il insiste sur le travail mis en place avec d'autres scènes lyriques françaises en région, pour mettre en place des coproductions.

Par exemple, une des coproductions majeures que nous avons faites, c'est la *Tétralogie* de Wagner, qui n'avait pas été jouée depuis trente-cinq ans à Paris. Et cette *Tétralogie*, je l'ai faite en coproduction avec l'Opéra de Nice, dirigé par Pierre Médecin.

Ce positionnement lyrique lui permet d'imprimer sa marque au théâtre, comme il le reconnaît durant notre échange.

J'ai simplement souhaité imprimer ma marque, ça c'est vrai. Ma griffe, je crois que c'est d'avoir redonné au Théâtre des Champs-Élysées sa dimension de théâtre d'opéra. Je n'ai pas dit de maison, parce que pour moi c'est l'un des plus beaux théâtres au monde, qui a une relation scène/salle unique. Et donc je pense que le fait d'avoir redonné sa dimension d'opéra avec une saison de concert prestigieuse... Karajan que j'ai fait venir quelques mois avant sa mort !

Cette période est aussi celle d'une prise de conscience du directeur de la Caisse des dépôts, Robert Lion, qui mesure la valeur ajoutée que peut jouer le TCE sur l'image de la Caisse des dépôts.

En quoi le théâtre peut servir l'image de la Caisse des dépôts ?

C'est devenu une évidence pendant les dernières années de mon mandat de 1987 à 1992. J'en ai fait un outil de communication et de réception (...). À partir du moment où on avait un théâtre remis à neuf, rouvert puisqu'il était sur le point de fermer, il fallait que la programmation soit à la hauteur, dans un lieu parisien prestigieux. (...) Il n'était pas question que l'État subventionne la programmation du Théâtre des Champs-Élysées, parce que l'État a toujours estimé que la Caisse des dépôts était très riche, donc c'était à nous qu'il revenait de le faire (Robert Lion).

Le directeur du TCE doit être en mesure de convaincre son actionnaire. L'influence de Raymond Soubie, intermédiaire entre le directeur général du TCE et le directeur général de la Caisse des dépôts est présentée par l'ensemble des professionnels de la Caisse des dépôts et du TCE comme étant déterminante.

Raymond Soubie était très passionné, ce n'était pas du tout un pion. Il avait des rapports très étroits avec le directeur bien entendu, avec Georges-François Hirsch. (...); il est extrêmement diplomate, c'est peut-être sa qualité première (...). C'est

Raymond Soubie qui a convaincu la Caisse des dépôts de donner des subventions (Monique Montivier).

Ce qui a joué un rôle fondamental dans l'histoire c'est la présence de Raymond Soubie, en tant que président. Il est quand même un très grand président, un très grand mélomane. Et ça c'est un avantage, parce que c'est une personnalité, reconnue, incontestable, et donc le directeur général de la Caisse des dépôts trouve un interlocuteur de son niveau. Raymond Soubie a joué et joue toujours un rôle prépondérant (une ancienne directrice du mécénat musical de la Caisse des dépôts).

Durant notre échange, Robert Lion se souvient : « *il y avait une pression permanente pour que la subvention augmente et c'est normal. C'est une logique normale, que aussi bien Raymond Soubie¹⁸⁸ et Georges-François Hirsch fassent une pression légitime, pour essayer d'augmenter la subvention* ». Il a notamment cité le point suivant : « *à partir du moment où on avait l'idée qu'il fallait une programmation de bon niveau, bien entendu j'ai été inspiré ou harcelé, par Georges-François Hirsch, qui avait envie dès la réouverture et d'ailleurs pour la réouverture, d'afficher des programmes ambitieux et de très bon niveau* ».

Cette augmentation, comme le précise Georges-François Hirsch :

Ça ne me donne pas une plus grande autonomie, j'ai toujours eu une autonomie parfaite. Par contre ça me donne plus de moyens qui me permettaient de prendre peut-être davantage de risque.

Alors là, je n'ai plus jamais fait de série de plus de 80 représentations. J'ai commencé une saison lyrique et de concert, programmation qui n'existait pas avant au Théâtre des Champs-Élysées, puisque du temps de Marie-Claire Valène, elle n'avait que les moyens de louer sa salle et de ne rien faire d'autre. Tandis que là nous avons commencé à produire et coproduire de l'opéra.

Robert Lion de son côté a également insisté sur la liberté donnée au directeur pour programmer.

C'est le directeur qui fait la programmation dans un lieu comme ça. Je pense qu'il discute avec son président, puis il vient pour la forme à peine, présenter à son mécène, c'est-à-dire la Caisse de dépôts. Je n'ai jamais eu l'idée de faire la moindre objection à la programmation dont je savais qu'elle était aussi ambitieuse que possible, avec une bonne sensibilité à la musique classique, notamment en termes d'opéra et de lyrique, donc le directeur de la Caisse des dépôts n'a joué aucun rôle dans le contenu de la programmation (Robert Lion).

Pourtant les différents directeurs ayant été en poste depuis ces évolutions voient peser sur leurs épaules plusieurs contraintes, dont témoigne l'extrait suivant.

¹⁸⁸ Georges-François Hirsch présente Raymond Soubie comme « *un excellent médiateur entre la caisse et moi* » en tant que président de l'organisation.

Le CA du théâtre nous a toujours fixé comme objectif d'équilibrer les comptes. Ça c'est le premier objectif. Donc équilibrer les comptes à travers la production de quatre à cinq opéras, ça fait partie du cahier des charges, et un certain nombre de concerts. Après c'est la confiance que l'on fait au directeur général, de savoir qu'il va choisir plutôt tel répertoire ou tel orchestre. Il n'y a pas d'intervention du conseil d'administration là-dessus (Francis Lepigeon).

Cette dynamique se renforce suite au départ de Georges-François Hirsch, nommé administrateur général de l'Opéra Bastille à son ouverture en 1989, puis de l'ensemble de l'Opéra de Paris de 1991 à 1992. C'est Alain Durel, son successeur, qui dirige le Théâtre des Champs-Élysées entre 1990 et 1998, « *avec un peu plus de moyens financiers que n'en avait Georges, c'est-à-dire que la Caisse des dépôts a commencé à monter un peu en subventionnement* » (Francis Lepigeon). Nous présentons à présent le parcours d'Alain Durel, et le travail effectué durant son mandat à la tête de l'organisation.

3. La direction d'Alain Durel, défense d'une esthétique baroque et volonté de s'inscrire dans une filiation historique (1990-1998)

Alain Durel suit dans un premier temps une formation « *essentiellement musicale. J'ai fait deux ou trois choses, ici à Paris Sorbonne, que je n'ai pas vraiment terminées, car de plus en plus, j'étais certain que je ferai de la musique* ». C'est donc principalement au conservatoire, d'abord à Rouen, puis à Paris, qu'il suit un cursus à la carte, pluridisciplinaire et mêlant musicologie, histoire de la musique et direction d'orchestre. Au cours de son parcours, il croise la route de pairs qui exerceront sur lui une certaine influence.

J'ai fait d'abord des études au Conservatoire de Rouen, je suis normand d'origine. Ensuite, je suis venu au Conservatoire de Paris, où j'ai fait aussi de la musicologie et de l'histoire de la musique. J'ai fait tout de suite de la direction d'orchestre. J'en avais assez de faire de la musicologie. Comme il était un peu tard pour que je passe un concours d'entrée pour un instrument, j'ai commencé la musique tard, donc j'ai fait de la direction d'orchestre. J'ai commencé avec Pierre Dervaux. Puis j'ai travaillé très vite avec Igor Markevitch, et je suis resté trois ans avec lui. C'est essentiellement là que j'ai appris des choses.

Ses études musicales qu'il qualifie « *d'un peu bancales, très imparfaites* », sont complétées par « *les exigences de la direction d'orchestre* » qui lui serviront tout au long de sa carrière.

Et donc en gros ma formation musicale que j'ai complétée moi-même un peu différemment... Mais voilà, donc c'est quand même une première réponse à un élément. Quand on travaille dans la musique, à mon avis, il faut au moins avoir quelques éléments professionnels précis comment dire, un certain niveau, disons, pour dialoguer avec tous les autres. Dans le cas contraire, on est toujours un peu embarrassé

quand il s'agit, je parle bien de musique, on ne peut diriger un opéra en n'ayant été que metteur en scène.

Comment est-ce qu'on devient directeur de ce genre de salle ? L'organisation, disons quelques compétences musicales, un minimum, mais le minimum devrait être un maximum. Quelques capacités vérifiées d'organisation, quel que soit le niveau, et puis une envie de programmer, d'attirer des artistes ou de choisir des compositeurs. Ça fait déjà trois éléments qui sont importants. Et la relation avec le public. Donc ce que j'avais fait avant me donnait quelques petites références.

Son parcours professionnel peut être envisagé comme la trajectoire d'un musicien prenant conscience de la nécessité d'être aussi un animateur sur le terrain et un défenseur de certaines conceptions militantes. Il évoque ses premiers pas dans la vie active en revenant sur deux expériences formatrices. « *J'ai fait deux choses qui m'ont servi. Au Conservatoire du Havre où j'étais encore étudiant, je me suis intéressé aux méthodes dites actives, à l'époque* ». Un voyage en Hongrie lui permet d'approfondir cet enseignement, « *la Hongrie était probablement un des pays pilotes en matière d'éducation musicale dans le monde, éducation musicale classique. Et donc, ça m'a beaucoup intéressé* ». En parallèle, c'est sur le terrain qu'il confronte la théorie et la pratique. « *J'ai fait une autre expérience dans un endroit qui était le petit séminaire de Charenton et où j'ai eu carte blanche pour inventer de nouvelles formes d'enseignement musical dans le secondaire. Et ça, c'était extrêmement intéressant, car j'avais vraiment carte blanche* ». Après ce premier parcours en tant qu'éducateur, il rejoint le secteur de la radio publique suite à une rencontre déterminante avec Louis Dandrel – ce dernier dirige notamment France Musique entre 1975 et 1977¹⁸⁹ – journaliste et critique musical, directeur de France Musique.

J'ai travaillé à la radio un peu par hasard comme ça, en rencontrant Louis Dandrel et en critiquant l'une de ses émissions. Et il m'a dit puisque c'est si facile, venez faire la prochaine avec moi et c'est comme ça que ça a commencé. La radio c'était France Musique, ou j'ai eu là aussi beaucoup de chance, que l'on me laisse faire des opérations extérieures, sur France musique, dans toute la France (...).

Cette première expérience aux côtés de Louis Dandrel lui montre « *par quel phénomène dirais-je, de bouleversement, on crée la controverse, où on attire du public ou des auteurs* ». Jeanine Roze est aussi revenue sur le parcours d'Alain Durel et sur ses engagements esthétiques qu'elle partage :

Parce que là en 1975, ça a été un scandale en France. Il faut voir la presse de l'époque, ça a été très mal reçu. Durel et Dandrel ont été traînés dans la boue, en plus c'est là,

¹⁸⁹ Durant cette période, France Musique est caractérisée par son dynamisme et par le fait que de nombreuses émissions sont confiées à de jeunes producteurs audacieux, comme Jacques Drillon, par exemple.

c'est à cette époque que France Musique s'est mise à faire du Jazz, c'était une révolution totale. Et moi j'étais dans ce wagon avec Alain. (...) Donc Durel et moi, on se connaissait vraiment bien. Moi j'avais tout de suite, en 1975-1976, adhéré à la musique baroque, immédiatement.

Nommé au poste de responsable des opérations extérieures, son travail lui permet d'acquérir des compétences en organisation et gestion de projets.

Comme c'était la radio, c'était entrée libre. Il y avait deux, trois, quatre concerts chaque soir. Un auditorium de formation musicale pour les amateurs... et ça c'était en 1972-1974. C'était une expérience intéressante. Elle est reliée à ce que j'ai fait après et m'a permis de vérifier des possibilités d'être un organisateur.

À la périphérie du festival d'Aix, il monte notamment des actions de médiation dans le cadre d'un programme intitulé « *musique dans la rue* ». Cette forme de « *contre festival* » organisé « *en collaboration avec le relais culturel d'Aix* » s'adresse à de nouveaux publics ou des publics fréquentant déjà le festival d'Aix, mais ne pouvant, compte tenu du prix des billets, assister qu'à un nombre limité de concerts. Cette « *expérience majeure* » lui permet d'élaborer sa vision du rapport entre les œuvres et les publics. Il organise des rencontres originales autour des œuvres avec des musiciens et le grand public. « *Il était interdit aux musiciens de parler de littérature, d'histoire, et de généralité sur les œuvres, encore moins sur les compositeurs, ce qui était un peu drastique* ». Le but recherché est de donner des clés au grand public pour lui permettre de rentrer dans la musique. « *Et on rentrait dans la musique, on rentrait dans un segment limité de musique. On sortait de là en ayant tout laissé pénétrer. On connaissait par cœur le passage en question* ».

Une des choses qui était pour moi radicale, c'est que je pense que la transmission de la musique peut se faire à égalité pour un professionnel ou pour un amateur. À une condition, c'est qu'on applique le principe de répétition.

C'est durant cette expérience (*j'avais 30 ans, c'est des années de formation*), qu'il prend conscience de l'importance des actions de médiation entre les œuvres, les artistes et les publics et qu'il développe « *une conception militante* ». Lorsqu'il revient sur son parcours, il met en avant l'influence de ces années d'apprentissage à Aix sur sa construction en tant qu'organisateur de spectacle.

Ça c'est une expérience radicale qui a été un point de repère constant pour la suite de ma carrière, pour la critique de gens que j'entendais parler ou présenter la musique, et pour le fait d'être certain que si quelqu'un a une profession technique de haut niveau, n'importe quel grand violoniste ou pianiste qu'importe, il peut en partager, en musique, une partie sur l'essentiel. L'essentiel, c'est le tissu de quelques mesures, un fragment et non pas un discours général ou les mots et la personne sont devant l'œuvre. Ça, ça m'a rendu radical sur beaucoup de mes propres jugements en ce qui concerne

les œuvres et la musique, et quand j'ai fait plus tard un peu plus de radio à France Musique, ça a été très, très utile.

Cette expérience constitue dans son parcours une étape déterminante qui influence durablement sa manière de penser son action en tant que professionnel. Fort de cette expérience, il conçoit celle-ci de manière globale. Il quitte la radio à la fin des années 1970 et devient directeur général des Jeunesses Musicales de France (JMF), puis succède à Claude Samuel à la tête du festival de La Rochelle. Quelques années plus tard, il rejoint une nouvelle fois la radio et est chargé de la programmation musicale à France Culture jusqu'en 1985, année durant laquelle « *il est viré* ». Il se rapproche alors à nouveau de Louis Dandrel pour faire « *quelques opérations, liées à l'environnement sonore* », avant de se voir proposer la direction du Théâtre des Champs-Élysées : « *Et puis un jour, comme Radio France était partenaire du Théâtre des Champs-Élysées, on m'a contacté en me disant voilà est-ce que ça vous intéresse ?* ». Avant d'accepter le poste, il souhaite répondre à la question suivante : « *la seule question que je me suis posée, c'est est-ce que j'ai quand même quelques éléments qui me permettent d'arriver là ?* ».

De ne pas mettre un an à patauger pour me former, parce que ça, c'est un très gros problème. Et donc, à ce moment-là, je me suis dit que oui, mon expérience était une expérience intéressante. Un théâtre privé doit avoir des fonds propres, doit avoir une vraie billetterie importante, du coup je changeais de registre en termes de spectateurs, parce que les gens qui peuvent payer 200 € ou 150 € pour aller voir un spectacle, le Philharmonique de Vienne, fallait savoir si j'avais vraiment envie de travailler pour ça. Et donc ça, la réponse a toujours été oui. Tous les publics se valent, aucun n'est plus cultivé qu'un autre. J'ai appris ça à Aix. Les amateurs de musique, certains professionnels, ne sont pas beaucoup plus aptes à assimiler les choses que des gens qui n'ont aucune expérience. Ce à quoi sont aptes des amateurs de musique, les mélomanes, c'est à connaître ce qu'il y a autour. Mais ce qu'il y a dedans... Ça c'était vraiment intéressant. Donc pour moi, rencontrer ce public du Théâtre des Champs-Élysées, qui n'est pas un public disons... C'est un public plutôt âgé, ce n'est pas vraiment un théâtre populaire... c'était aussi une expérience intéressante. (...) Voilà, ces réflexions-là sont celles qu'on se pose quand on nous propose un poste comme ça. D'ailleurs n'importe quel poste, la question c'est quels éléments j'ai, qu'est-ce qu'il faut, combien de temps je vais mettre pour faire tourner la machine à plein régime ?

L'une des missions du directeur est de maintenir la salle en bon état : « *ce sont des points vraiment importants dans une salle, ça à l'air vraiment d'être des points le plus terre à terre possible. Mais le Théâtre des Champs-Élysées aujourd'hui, il est beaucoup mieux qu'il y a 30 ans en termes de qualité d'acoustique et de salle* ». Pour cela, l'enjeu pour le directeur est de parvenir à convaincre les tutelles et à bien s'entourer.

L'entretien du bâtiment, ça c'est une autre difficulté. Georges François Hirsch et la Caisse des dépôts avaient fait refaire la cage de scène, magnifique, il a fallu refaire des travaux. Quand j'ai dit à la Caisse des dépôts, il y a encore une bonne quantité de travaux à faire, c'était un peu problématique mais c'est l'un des aspects du travail. Or je ne suis pas plus technicien que formé dans une école de management. Donc là encore, il faut savoir sur qui on s'appuie (Alain Durel).

Jeanine Roze, qui organise de nombreux concerts au TCE, insiste sur le travail mis en place par Alain Durel durant son mandat pour moderniser les conditions d'accueil et de travail des artistes.

Alain est arrivé au Théâtre des Champs-Élysées et a fait beaucoup de baroque. Donc pour moi j'étais extrêmement à l'aise. Les concerts du dimanche matin il connaissait par cœur parce que pendant des années ils avaient été retransmis (à la radio). On avait des intérêts sur des artistes en commun. On a eu beaucoup d'affinités avec Alain. D'abord parce que c'est lui qui a apporté un renouveau total au Théâtre des Champs-Élysées dans cette couleur baroque qui n'existait pas avant, parce que Hirsch et bien il était dans la Tétralogie, il était dans l'opéra quoi. Il se prenait pour le directeur de Garnier.

Moi quand je suis arrivé au Théâtre des Champs-Élysées en 1988, il faut savoir que j'ai apporté mon piano droit pour que les artistes puissent répéter. Et en 1988, je venais avec mes serviettes mains, le savon, il n'y avait rien pour les artistes dans les loges, absolument rien. C'est Durel qui a aménagé les loges. Ça n'existait pas. Je ne sais pas comment ils accueillait les artistes, mais moi les Berg, tous les jours, les six concerts que j'ai faits, je repartais avec l'essuie-main, le savon, que je planquais parce que si on me le piquait je n'en avais plus pour mes artistes, c'était complètement différent. Et Alain a équipé les loges, beaucoup de choses ont changé avec Alain.

La conception militante d'Alain Durel a été mentionnée durant plusieurs de nos entretiens.

Celle-ci est notamment soulignée par Jeanine Roze, qui évoque le parcours d'Alain Durel :

Alain Durel défend une conception militante de la musique et du terrain. Il travaillait à Aix. Et puis ce qu'il faisait à France Musique avec Louis Dandrel, c'est tout à fait, ce ne sont pas des apparatuschiks de la carrière. Il a fait une carrière, mais ce n'est pas ce qu'il cherchait. Lui son truc, c'était la musique.

De son côté Nathalie Sergent se souvient :

Alain c'était un musicien, (...) C'est quelqu'un qui vient du répertoire contemporain et de la radio. C'est vrai que ce côté de militantisme, arrivé dans ce Théâtre des Champs-Élysées, dit un peu bourgeois...

Durel, ce que je garde de lui, d'abord c'était un musicien. Donc c'est quelqu'un qui, tout en ayant un œil sur les comptes, était très sensible aux programmations qu'on pouvait lui proposer, et prenait des risques là-dessus.

Un professionnel de la radio avec lequel nous avons échangé le présente comme un, « *musicien, pianiste, organiste, claveciniste, c'est un très bon musicien. Deuxièmement, c'est quelqu'un qui est très cultivé. Troisièmement c'est quelqu'un de bienveillant et puis il*

s'intéresse à tous les répertoires ». À l'image de ces extraits, Alain Durel considère que les techniques du management doivent servir un but précis, indissociable des missions de l'organisation.

Ce que nous sommes, c'est d'abord ce que je suis moi, c'est-à-dire une personne qui a un type de formation correspondant à la finalité de la maison. Point. J'ai tout dit, c'est ça qui compte. À partir de là, le management, ce n'est utile que comme outil. La musique, dans une salle comme ça, le Théâtre des Champs-Élysées par exemple, n'est pas un outil. C'est la raison d'être du lieu.

Plus loin, il poursuit :

(...) donc ça (le management) c'est un outil. Mais cet outil doit être contrôlé par celui qui représente la finalité de la maison, c'est-à-dire l'opéra dans une maison d'opéra, les arts plastiques dans un musée d'art plastique. Je n'ai connu que des déboires quand, appelons-les « les administratifs » pour simplifier, se sont mêlés d'être directeur artistique, c'est très schématique, mais c'est assez important, parce que ça veut dire qu'on a une maladresse d'explication (...).

Pourtant le directeur doit également remplir des objectifs économiques, dans un environnement incertain. Pour réaliser le projet qu'il porte, il défend sa conviction auprès des financeurs. La subvention de la Caisse des dépôts n'est pas garantie, fait l'objet de négociations et ne préserve pas les directeurs d'éventuels problèmes d'argent. « *La Caisse des dépôts, c'était deux ou trois personnes, que je devais aussi convaincre de ce qu'on faisait. Pourquoi on le faisait. Robert Lion et son entourage* ». La prise en compte des vis-à-vis nous permet de faire un lien entre le décideur et le financeur. Alain Durel évoque les problèmes rencontrés durant son expérience au TCE comme suit :

Des problèmes d'argent, mais avec beaucoup d'avantages parce qu'à l'époque, c'était Robert Lion qui était le directeur de la Caisse des dépôts, homme ouvert et cultivé. Donc on pouvait parler. Cela dit, pour obtenir des financements, on était dans une relation de mécénat, ce n'était pas un subventionneur. Un subventionneur, il reconduit sa subvention avec plus ou moins de contrôle. Là, non seulement la subvention n'était pas forcément reconduite, mais je devais présenter les programmes et argumenter. Donc ça c'est un point essentiel dans un théâtre privé. Idem dans un théâtre public, mais dans un théâtre privé c'est crucial parce que, Raymond Soubie pouvait très bien me dire pourquoi dans ce concert ou dans ce spectacle, qui aurait dû marcher, pourquoi est-ce que vous n'avez pas rempli la salle ?

Lorsqu'il revient sur les relations avec Raymond Soubie, il insiste sur le fait que « *c'était une relation personnelle. (...) Il avait toujours le point de vue critique qui me convenait. C'était une relation simple, basée sur le respect mutuel, et la critique quand il fallait. Ce n'était pas compliqué* ». Cette relation entre le président et le directeur général, permet au second de bénéficier d'un regard distancié lorsque celui-ci est confronté à des problèmes complexes.

Dans ce théâtre à l'époque, j'avais une liberté totale. La liberté vient aussi de la relation que moi j'aime entretenir avec les gens. Et quand on doit travailler avec eux... Raymond Soubie était président du conseil d'administration, des directeurs il en a vus, parce qu'il y était depuis un petit moment déjà.

Et même l'aide, parfois quand vous êtes le directeur général, vous vous trouvez dans une situation inextricable et vous vous dites comment est-ce que je vais me sortir de là ? Et donc là, allô Raymond... ça arrive ce genre de trucs et on ne sait plus comment s'en sortir, pour des raisons technico-psychologiques.

Durant son mandat, Alain Durel est confronté aux mêmes logiques de négociation que celles de son prédécesseur : « *Donc j'ai essayé de négocier le plus possible, pour obtenir davantage et pour faire des actions originales, et notamment pour le cycle Lully* ». Il inaugure son mandat en inscrivant son action dans celle, fondatrice, de Gabriel Astruc, et programme *le Sacre du printemps* dans la chorégraphie originale de Nijinski. Le travail de la chorégraphe Millicent Hodson et de l'historien d'art Kenneth Archer permet de reconstituer fidèlement celle-ci. C'est le Joffrey Ballet qui danse cette œuvre, alors que l'Orchestre National de France est dans la fosse. Le travail entrepris par Alain Durel, d'un point de vue artistique, s'il ne rompt pas avec celui de son prédécesseur, modifie pourtant le positionnement du théâtre dans le paysage musical, en faisant la part belle aux répertoires baroques et symphoniques. La relation entre un directeur de théâtre et l'objet musical est une relation composite, avec une dimension d'engagement, une exigence vis-à-vis de soi, de la qualité de l'expérience, des choses aimées. Trois démarches saillantes symbolisent son approche artistique durant son mandat : la mise en place d'une résidence avec l'Orchestre de Vienne, un travail étroit avec Philippe Herreweghe, et la constitution d'un cycle Lully. Chacun de ces trois projets mobilise des ressources artistiques particulières et met en avant la relative autonomie du directeur pour programmer.

Le travail de Fulcher (1988) montre qu'une musique donnée dans le cadre de concerts publics peut prendre des sens politiques multiples, en fonction des caractéristiques de l'organisation et des grilles de lecture et d'interprétation des œuvres à une époque. Au même titre que le Grand Opéra au XIX^e siècle, la valorisation des esthétiques baroques sur la scène du TCE à la fin du XX^e siècle permet à l'organisation de se positionner de manière originale sur un marché de la musique. Ce choix est une représentation complémentaire de la manière dont des dispositions d'abord marginales dans les mondes de l'art sont peu à peu officialisées par les professionnels d'un secteur et les réponses favorables d'un public. Le développement de ces esthétiques est lié « *à la fois par les stratégies de ses promoteurs et par la perception de*

son public » (1988, p. 8). Ni les goûts ni les objets ne sont donnés ou déterminés. Ils se développent ensemble, en étant confrontés les uns aux autres dans le cadre d'expériences de vie répétées. Les auditeurs confrontés aux esthétiques baroques apprennent lentement à les aimer, en venant par exemple assister au concert. En cela, le TCE est ce que Fulcher nomme une « *institution médiatrice* » (1988, p. 143) et le travail mis en place par son directeur fait évoluer le répertoire et les goûts des publics. Ce travail politique sur l'opinion est motivé par le sens et la force de l'émotion collective. Cet exemple n'est pas sans rappeler le parallèle analysé par Raymonde Moulin dans les mondes des arts plastiques entre des initiatives portées par différents acteurs, la recherche intellectuelle et les initiatives commerciales, qui permettent ensemble d'influencer la réception des œuvres. Selon elle, « *la valorisation de certains styles et de certains genres n'est pas indépendante de l'effort de spécialistes, historiens ou conservateurs de musées* » (citation empruntée à Hennion, Maisonneuve, 2000, p. 145).

Dès 1991, Alain Durel est à l'origine de la résidence – qui existe toujours aujourd'hui – de l'Orchestre de Vienne au TCE. Cette phalange s'est produite pour la première fois au théâtre en 1924. En formalisant cette relation et en l'inscrivant dans la durée, il renforce, quelques mois après avoir proposé *le Sacre du printemps*, sa filiation par rapport à l'histoire de l'organisation et tisse des liens pérennes avec cet orchestre et des grands chefs, qu'il ne choisit pas.

Donc le Philharmonique de Vienne, on a passé un petit accord qui consistait à dire, vous venez au moins quatre fois par an. Ce qui fait une vraie régularité, ça fait un chapitre, ça parle beaucoup aux gens. Les chefs, bien évidemment ils sont choisis par l'orchestre comme vous le savez, et par personne d'autre (Alain Durel).

En effet, organiser la tournée d'un orchestre est « *une opération complexe* » qui fait intervenir plusieurs professionnels « *aux logiques d'action* » différentes : « *un orchestre, auquel sont associés un chef et parfois un soliste ; un producteur et une salle ; très fréquemment un entrepreneur de tournées* » (Demonet, 2007, p. 7). Ces acteurs défendent des préoccupations variées, artistiques, managériales, politiques, économiques qui peuvent parfois s'opposer sur le marché singulier dans lequel elles s'insèrent. Ce travail de collaboration, exercice collectif entre différents acteurs, prend une dimension centrale, notamment quand les artistes programmés jouissent d'une grande reconnaissance sur les marchés des concerts et d'une légitimité artistique auprès des publics. C'est notamment le cas de l'Orchestre de Vienne. Dans cette démarche, l'autonomie du directeur dans l'élaboration du programme de concert

peut être relativement diluée. Un jeu de miroir s'exerce entre les différentes parties-prenantes d'un concert : le prestige de la salle est stimulé par le prestige de l'orchestre qu'elle accueille, de celui du chef, du soliste invité. C'est cette idée qui était présentée en 2007 par Dominique Meyer alors directeur du TCE dans une interview¹⁹⁰.

(...) On (les directeurs de lieux de diffusion) ne maîtrise pas tous les paramètres. Certains essayent de le faire croire mais c'est faux ! On sait tous que lorsqu'un grand orchestre est en tournée, cela se décide deux ou trois ans à l'avance et vous n'avez pas tous les éléments en main. On vous propose deux ou trois programmes parce qu'ils sont donnés en tournée. Si, en plus de cela, il faut tenir compte de la programmation des autres salles parisiennes, c'est un peu compliqué... Le mythe de la planification pure et parfaite est totalement impossible... Et puis il y a aussi la dictature des anniversaires qui est une facilité que se donnent certains programmeurs. Les uns et les autres jouent donc les mêmes œuvres au même moment.

L'exemple des programmes donnés par les grandes phalanges est à cet égard symptomatique. Comme le montrent les extraits suivants, le choix du directeur du lieu de diffusion revient alors plutôt à programmer un orchestre sans toujours être en mesure d'influencer ni le choix du chef ni celui de la construction du programme de concert. C'est le directeur artistique de l'orchestre qui a le dernier mot.

Pendant des années, quand vous avez en face de vous l'Orchestre de Vienne... L'Orchestre de Vienne vous dit nous pouvons venir tel jour, avec tel chef, et sur le programme vous avez le choix entre ceci ou cela. Il n'y a pas de négociation. Ça vient très, très longtemps après, après avoir bâti une relation forte avec le directeur artistique. Au début, c'était à prendre ou à laisser. Et vous n'avez pas le choix, vous devez prendre. (...) On se dit bien que si on leur dit non une fois, ils trouveront un autre preneur et que peut-être ils ne viendront plus. Il y a ce danger de les voir s'échapper (Francis Lepigeon)¹⁹¹.

Conformément à cette liberté qu'ont les orchestres pour constituer leur programme, l'extrait suivant souligne particulièrement l'influence du directeur artistique de l'orchestre dans la

¹⁹⁰ <https://www.qobuz.com/fr-fr/info/qobuz-info/rencontres/rencontre-avec-dominique-meyer-du34>

¹⁹¹ Cet extrait fait échos à d'autres discours : « *Sur tous les orchestres étrangers, on n'a pas notre mot à dire. Quand Vienne dit on vient avec ça, oui merci. Déjà il y a toute une part qui n'est pas vraiment la programmation du théâtre, c'est-à-dire, Michel Franck décide qu'il va faire venir tel orchestre. Généralement ils font une tournée, donc le choix est un peu restreint* » (Nathalie Sergent). Cette ambivalence est évoquée dans l'extrait suivant par Michel Franck, actuel directeur du TCE : « *Alors il y a plusieurs cas de figure. Il y a des artistes qui reviennent régulièrement, et avec lesquels je peux avoir des relations personnelles un peu plus approfondies, et alors on discute de choses dont ils ont envie. Et en fonction de leurs envies, si ça correspond à peu près à mes orientations, je peux monter un projet avec ces artistes. Et puis il y a des artistes qui sont en tournée avec certains programmes, donc soit le programme convient et je les accepte, soit il y a une œuvre qui ne me convient pas, et je suis obligé d'essayer de la faire changer, donc oui ça se discute toujours. (...) Mais ça se fait beaucoup en concertation.* »

constitution des programmes de l'orchestre. Le directeur artistique de la salle, le TCE en l'occurrence, n'est pas consulté dans le processus d'élaboration du programme.

Dans la programmation, il y a évidemment l'empathie avec les publics, ça c'est fondamental. Je vais vous donner un exemple très concret. Quand j'étais à Radio France, on avait un jour une date au Théâtre des Champs-Élysées, un 8 janvier. (...) Il fait froid, les gens sont fauchés et sont fatigués par les fêtes de Noël. Personne n'a envie de sortir. À cette époque, j'étais directeur de la musique et directeur de France Musique. Je suis allé voir Kurt Masur, qui dirigeait ce concert. Je lui ai dit, écoutez, on a une date vraiment difficile, on va cette semaine faire une semaine sur la danse à France Musique, est-ce que vous accepteriez de faire un programme de danse ? Deux jours après, son assistante m'a proposé de faire un concert dans lequel il n'y avait que des valse de Tchaïkovski, les valse des trois ballets et les valse des symphonies 4, 5, 6. Ce concert a été plein. Il a été super, parce qu'il (Kurt Masur) a complètement compris l'enjeu par rapport à cette date difficile, il a proposé quelque chose qui était à la fois magnifique sur le plan musical, et en même temps qui était séduisant pour le public, c'était Kurt Masur, tous les chefs ne sont pas comme ça (Marc-Olivier Dupin).

La seconde démarche importante dans l'action artistique mise en place par Alain Durel est un travail régulier avec Philippe Herreweghe, musicien avec lequel il a tissé des liens durant ses précédentes expériences. Il permet à ce dernier de devenir résident du TCE et d'y proposer des programmes, plusieurs fois chaque année. La salle de concert joue un rôle primordial dans les mondes de la musique car elle cristallise une diversité d'intérêts contradictoires. Elle est marquée en partie par l'action mise en place et portée par son directeur et par la capacité de ce dernier à proposer aux publics une programmation qu'il construit et élabore en fonction d'enjeux propres à l'organisation, de convictions esthétiques et artistiques qu'il défend et incarne. En tissant une relation unique et personnelle à l'objet musical, il contribue à faire évoluer la valeur de cet objet et les regards que lui portent un collectif. Comme son prédécesseur, Alain Durel bénéficie d'une grande liberté pour programmer, mais est contraint de défendre et de justifier ses choix.

Dans ce sens-là, au Théâtre des Champs-Élysées, la liberté de programmation était vraiment totale. Mais les comptes rendus à la sortie étaient sérieux. Je devais expliquer pourquoi, le jour du concerto en sol mineur de Dussek, il n'y avait que 400, 500 ou 600 personnes. Et pourquoi est-ce que ça valait quand même la peine de garder toute cette ligne avec Philippe Herreweghe, qui était évidente, mais au bout de 4 - 5 ans (Alain Durel).

C'est en effet au nom d'une conviction qu'il mène ce travail. « *Dans ce cas la conviction... Pour moi Herreweghe est un très grand artiste et les gens doivent venir le voir, à moi de ne pas programmer du Dussek tous les jours* ». Dans la continuité de son travail avec Philippe Herreweghe, il crée l'Orchestre des Champs-Élysées, formation jouant sur instruments

d'époque le répertoire classique et romantique. Cette expérience est présentée par Alain Durel comme « *une très belle histoire pour moi, ça, parce qu'elle est simple, elle repose sur quelqu'un qui a fait la continuité et chacun a joué son rôle* ». En résidence dès sa création à Poitiers, cette phalange se produit très régulièrement au TCE durant le mandat d'Alain Durel.

Le discours d'Alain Durel reflète une forme de reconnaissance vis-à-vis de l'artiste. Cela renvoie à ce qu'Ève Chiapello qualifie de « *logique du contrôle par le don* » (1998, p. 153). Des liens affectifs, de confiance et de fidélité peuvent lier ces professionnels aux artistes. Ce contrôle par le don repose sur la constitution d'une relation directeur-artiste particulière. La relation personnelle qui lie ces deux professionnels influence les logiques artistiques et économiques pour lesquelles ils travaillent. Alain Durel a été impressionné en 1987 par le programme *Atys* donné par les Arts Florissants, phalange dirigée par William Christie dans une mise en scène signée Jean-Marie Villégier à l'Opéra-comique. Ce programme dont nous reparlerons plus loin, fait apparaître ce que Françoise Escal nomme « *la génération Atys* », inspirée par « *la science léguée par les aînés Herreweghe et Christie* » (Escal, Nicolas, 2000, p. 235). La mise en place d'un cycle Lully au TCE, peu de temps après, qui s'étend sur trois saisons (1991-1992-1993), se développe sur ce terreau et permet au professionnel de choisir précisément l'ensemble des artistes avec lesquels il souhaite collaborer. Programmer de l'opéra donne au directeur une autonomie plus grande que lorsque ce dernier programme des grands orchestres, comme l'évoque Francis Lepigeon, « *sur le plan opéra, c'est complètement différent, c'est-à-dire que Michel Franck maintenant, Dominique Meyer avant lui, tous les choix sont de leur propre initiative. La fabrication est faite par Michel et le metteur en scène* ». Le cycle Lully positionne le théâtre sur un segment esthétique original, la musique baroque jouée selon une approche historiquement informée, sur instrument d'époque, à une époque où cette démarche n'est pas dans le répertoire du TCE. Pour construire ce cycle, il met en place un travail de musicologue et consulte lui-même les partitions des œuvres qu'il souhaite monter au TCE.

J'ai cherché quelque chose qui distinguerait le Théâtre des Champs-Élysées, qui ne serait pas plein cadre ce qu'on attend du Théâtre des Champs-Élysées. Et pour faire ça, là aussi les connaissances musicales sont indispensables. Je n'avais pas envie de m'entourer de conseillers, je suis allé lire des partitions à la bibliothèque de l'Opéra, puis j'ai choisi.

Le lancement de ce cycle a lieu le 18 novembre 1991. Marc Minkowski dirige à cette occasion le dernier opéra de Lully, *Acis et Galatée*. Pour compléter ce programme, le choix d'Alain

Durel porte sur trois tragédies lyriques du compositeur, écrites sur des livrets de Quinault, modèle de l'opéra en langue française : *Alceste*, dirigé par Jean-Claude Malgoire et mis en scène par Jean-Louis Martinoty, *Armide* dirigé par Philippe Herreweghe et mis en scène par Patrice Caurier et Moshe Leiser, et *Roland* dirigé par René Jacobs et mis en scène par Gilbert Deflo (in Sergent, 2013).

Lorsqu'il revient sur la mise en place de ce cycle, il précise que « *moi je me disais que mon petit côté baroque pouvait donner au Théâtre des Champs-Élysées un petit complément de profil* ».

Une de vos démarches artistiques ça a été de promouvoir la musique baroque au Théâtre des Champs-Élysées. Est-ce que vous avez fait ça en partie pour vous démarquer des concurrents du Théâtre des Champs-Élysées ?
Pas spécialement en pensant aux concurrents mais en pensant à l'histoire de la musique, à l'histoire de l'interprétation, ce qu'elle était devenue (Alain Durel).

Plus loin dans notre échange, il poursuit et met en avant ses expériences passées et l'acquisition d'un goût personnel pour ce genre esthétique développé durant son travail à France Musique. L'extrait suivant est un exemple de la capacité donnée au directeur pour forger ce en quoi il croît et défendre ce qu'il souhaite défendre :

Moi j'ai toujours eu un goût pour la musique baroque et ancienne, et pour la musique contemporaine, plus que pour celle du XIX^e siècle. J'avais pris ce goût là aussi à France-Musique. On avait introduit des artistes, voilà Harnoncourt... qui avaient de plus en plus de droit de cité. Voilà, donc ça m'avait paru bien de commencer à pointer dans ce domaine-là, (...) et puis on a bien vu que c'est un filon au Théâtre des Champs-Élysées (Alain Durel).

Libre de monter ces programmes, il doit pourtant les défendre.

Il fallait quand même, comme partout, que je justifie mes choix. Le cycle Lully est un bon exemple, il a quand même fallu que j'explique pourquoi Lully. (...) Donc mes partenaires principaux, Radio France, en termes de choix artistiques, je disais je veux faire ça. (...) Ils pouvaient me dire nous on trouve que ce n'est pas bien de faire ce programme, et moi je pouvais dire très bien, bah rendez-vous à la sortie. Ils avaient parfaitement le droit, et moi je trouvais bien de devoir argumenter.

Pour justifier ce choix, il met en avant ses convictions esthétiques et artistiques. Les extraits suivants nous permettent de comprendre la position d'Alain Durel sur la programmation musicale d'une organisation. Il fait la différence entre les œuvres comme un catalogue et l'art de la programmation.

Donc, il faut être assez sûr de ses argumentations pour pouvoir tenir, mais c'est ce que j'appelle la liberté de programmation. Il faut expliquer aux gens car ce qui peut vous

priver de liberté, c'est le public. Donc en ce sens-là, la réponse du public c'était chaque soir. Je ne parle pas d'applaudimètre, je parle de présence, l'applaudimètre c'est autre chose.

À la rigueur, la cohérence globale de la programmation ne m'intéresse pas beaucoup. Donc quand je voyais le Théâtre du Châtelet, par exemple, faire un cycle, il y a eu récemment et ça m'a presque amusé d'ailleurs, la musique française de Gounod à Debussy, il ne faut pas être grand clerc pour inventer cette thématique. Elle est sans doute favorable en termes de recherche pour les abonnés, qui ont envie. Mais moi, ça ne me dit rien. Moi ce qui m'intéresse c'est ce qu'il a mis dans le programme donc, une bonne programmation, c'est une bonne programmation le soir où elle a lieu. C'est bête, on ne peut pas être plus bête mais c'est ça. Vous venez dans un théâtre et vous assistez à un concert exceptionnel, et vous dites je reviendrai au théâtre c'était formidable. C'est ça la bonne programmation. Car l'adéquation entre un interprète et une œuvre c'est une chose, il y a aussi le plus de la bonne programmation, qui est que si j'ai le choix entre deux interprètes, si je peux, je prends le plus connu. Donc il y a quand même des nuances, qui font que je prenais plutôt celui-là, parce qu'à un moment ou un autre, la programmation elle passe à la caisse.

Pour convaincre le public, il insiste sur le fait que le directeur doit être en mesure de donner envie aux publics de suivre les choix qu'il leur propose. Pour cela il met en place des conférences avant les concerts. Cette initiative permet par exemple aux publics d'être accompagnés, initiés et sensibilisés, d'un point de vue théorique, aux esthétiques baroques. La démarche d'Alain Durel a par exemple été citée par Emmanuel Hondré qui, au début de sa carrière, a notamment participé à l'organisation de certaines conférences.

Il y a une personne qui m'a beaucoup... inspiré, que j'admirais beaucoup sans la connaître plus que ça. J'ai tout de suite aimé son style, son approche avec la musique. C'était Alain Durel, le directeur du Théâtre des Champs-Élysées. Je vais vous dire pourquoi. Alain Durel était quelqu'un qui m'avait demandé de faire une conférence en tant que musicologue avant le concert, donc pour introduire le public à l'écoute d'un concert. Son idée était de rentrer, comme avec un microscope, dans le langage musical. Il ne voulait pas faire des grands discours sur l'histoire de la musique, des dates, des courants, mais rentrer dans la musique. De pouvoir faire entendre des éléments du langage. Une mélodie, tel type d'harmonie, quelles étaient les signatures du langage d'un auteur ou d'un autre, rentrer dans la musique même si on n'était pas connaisseur, et j'avais admiré mais alors à un point fou, le fait que lui-même pour me dire vraiment ce qu'il avait comme idée, il a fait la première conférence. En me disant : *« voilà ce que je souhaiterais, je le fais à ma manière, vous devez faire mieux. Mais c'est ça que je cherche »*. Ça j'avais adoré.

Alain Durel insiste sur le fait que le directeur doit, à l'image de l'extrait précédent *« payer de sa personne partout »*.

Et ne pas hésiter à faire la communication quotidienne. C'est-à-dire on parle, on parle avec les gens. Le bouche-à-oreille est vraiment très, très important. Les abonnés, les gens qui viennent vous raconter ce qu'ils pensent, ce dont moi je me fous en général,

mais qui me passionnait. Il y avait au Théâtre des Champs-Élysées, et il y a toujours un très bon service des relations avec le public (Alain Durel).

En complément des conférences d'avant concert, il met en place un travail de documentation visant à donner des clés de lecture et de compréhension des œuvres et des interprétations aux publics.

Je n'aime pas le baratin autour des œuvres. J'aime bien les gens cultivés qui en parlent, donc des programmes de salle faits avec précision. On mettait par exemple ce que Nathalie Sergent continue à mettre, c'est-à-dire la fiche technique pour une formation. On sait combien il y a de flûtes, de timbales etc. Donc ça, ça venait d'Aix, de l'auditorium et puis les expériences... le choix du graphisme, la déclinaison de l'ensemble des visuels, la ligne programme, le contenu rédactionnel des programmes de salle, c'est tout un ensemble qui était pour moi... chaque jour j'y pensais, chaque jour je regardais.

Enfin, le directeur doit être capable d'avoir le dernier mot, en mettant en avant une légitimité supérieure à celle du public et notamment des abonnés. Comme il présente « *on ne craint personne en matière musicale, on peut parler avec n'importe quel interprète, on est à peu près à égalité* ».

Néanmoins les questions de relations avec le public sont toujours les mêmes. Et celles-là, elles sont vraiment essentielles. À un moment ou un autre, il faut qu'on ait trouvé une bonne communication et une bonne cohérence avec la programmation, parce qu'on est soi-même quand on en parle, je pense que si un directeur, je me revois très bien devant les abonnés, c'était une séance importante dans l'année, il y en avait deux ou trois, je me souviens après la première séance, les abonnés du Théâtre des Champs-Élysées, il y en avait deux ou trois vieux chnoks, je me suis dit cela je les aurai.

Ainsi, la capacité de cet acteur à élaborer un discours résistant à la critique et au temps est une compétence évoquée, comme la capacité de convaincre et de justifier ses choix auprès des publics et des tutelles. La place de l'expérience esthétique est prédominante dans la construction de la carrière des interviewés, juges en devenir en matière de musique, et fait l'objet de nombreux échanges, débats et confrontations intellectuels et esthétiques. Ceux-ci sont indissociables des parcours suivis et de la fréquentation de lieux institutionnels qui les favorisent, les portent et les diffusent, tels que les prix et les festivals, les organisations de diffusion musicale comme les salles de concert.

Cette personnalisation de l'activité se traduit notamment par le souhait de « *garder la face* » vis-à-vis de l'ensemble des médiateurs des mondes de la musique. Dans son ouvrage intitulé *Les rites d'interaction*, Erving Goffman définit « *la face* » comme suit :

On peut définir le terme de face comme étant la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier. La face est une image du moi déclinée selon certains attributs sociaux approuvés, et néanmoins partageables, puisque par exemple, on peut donner une bonne image de sa profession ou de sa confession en donnant une bonne image de soi (1974, p. 9).

La face de ce professionnel représente l'image que ce dernier souhaite donner à l'ensemble des médiateurs qu'il fréquente, publics, artistes, journalistes... Elle répond à sa volonté de promouvoir une image de lui conforme aux attentes des médiateurs évoluant dans les mondes de la musique. Elle se construit au cours d'une carrière, et lui permet de prendre différentes postures, avec lesquelles il joue pour représenter l'organisation. Certains acteurs sont jaugés par leurs confrères. Être en mesure d'impressionner les pairs, lors de prises de parole publiques par exemple, est une qualité mentionnée par Alain Durel dans l'extrait ci-dessous :

Prenons l'exemple de Laurent Bayle, qui est un excellent orateur. Je l'ai vu présenter sa première saison de l'IRCAM, remarquable, vraiment remarquable. C'est-à-dire un travail qui était destiné à impressionner et le public et les collègues, et la profession, par sa mise au point, sans présence de notes, un audiovisuel qui était bien fait... et en l'occurrence ça, ça impressionne (Alain Durel).

La trajectoire de ces acteurs souligne le fait que les diverses expériences sont autant de formes d'apprentissage du métier qui renforcent cette légitimité et qui préservent de la disqualification artistique.

C'est des compétences qui me paraissent indispensables dans ce métier. Je ne serais pas directeur d'une salle de théâtre, il faut que je me forme. En revanche dans le domaine musical, j'avais la sensation de ne craindre personne. Ça, c'est un point important. Et à mon avis ça, ça ne va pas évoluer. Car les tendances, dans le monde, et ça ce n'est pas que le Théâtre des Champs-Élysées et la Salle Pleyel, les tendances sont d'avoir évidemment des sortes d'apparatchik, qui sont très bien formés sur plusieurs plans, mais qui n'ont peut-être pas assez la compétence technique liée au génie du lieu, et la compétence technique au Théâtre des Champs-Élysées, c'est être musicien.

En effet pour ce dernier, dans la continuité des années, « *il faut que le discours tienne le coup* »,

parce que vous avez au retour les abonnés qui vous disent, et tiens moi j'ai vu ça à Lyon. Il y a plusieurs sortes de public, dont des gens qui ne s'intéressent qu'à l'opéra, mais d'il y a cinquante ans, et à qui il faut dire bah oui j'ai choisi untel, moi j'ai trouvé que c'était bien et d'autres qui vous disent ben moi j'ai trouvé que ce n'était pas bien du tout. Si vous avez la réponse et que vous pouvez donner vos arguments en disant pourquoi est-ce que vous avez choisi cette chanteuse, quels critères on a, quel autre chanteur il y avait, ça fait partie du type de discours. En un sens, je pense que ça, ça n'a pas changé.

A l'issue de son mandat au TCE, Alain Durel, comme son prédécesseur Georges-François Hirsch, est nommé à la tête d'un théâtre lyrique, et est sollicité pour prendre la direction de l'Opéra de Lyon.

Je suis resté au Théâtre des Champs-Élysées jusqu'au moment où Jean-Pierre Brossman partant de l'Opéra de Lyon, le ministère m'a dit est-ce que ça vous intéresse ? J'ai dit non, j'étais au Théâtre des Champs-Élysées et on ne quitte pas le Théâtre des Champs-Élysées. J'ai regardé quand même le dossier. Brossman était vraiment un bon directeur et là j'ai trouvé que c'était vraiment intéressant. Et puis c'était les antipodes du Théâtre des Champs-Élysées, qui est un théâtre privé même si c'est difficile à croire, et l'Opéra de Lyon, c'est 90 % de financement public, État, Région, Département, Ville.

Les parcours de Georges-François Hirsch et Alain Durel confirment le fait que pour un professionnel, être nommé à la tête d'une organisation s'inscrit aussi dans une logique de carrière et que la nomination au poste de directeur du TCE peut être un marchepied. Cette idée a notamment été abordée par Francis Lepigeon, évoquant les parcours de certains des directeurs de l'organisation.

Quand vous pouvez mettre dans votre curriculum que vous avez été directeur du Théâtre des Champs-Élysées, et bien vous pouvez postuler partout ailleurs. Alain n'a pas postulé à Lyon, on est venu le chercher (Francis Lepigeon).

Le travail effectué par ces deux professionnels marque une évolution du métier. Bénéficiant d'un renforcement des moyens économiques par rapport à leurs prédécesseurs et évoluant dans un environnement plus institutionnalisé, ils appréhendent et exercent leur métier au TCE de manière polyvalente. À la faveur de nouvelles références visant à assurer une bonne pratique du métier, ils se présentent comme ayant « *un monopole de la pratique légitime en la matière* » (Dubois, 2006). La présentation de ces parcours nous a permis de montrer que chaque directeur construit son action en y incorporant le legs de ses expériences passées. Celles-ci, notamment les leçons qu'ils ont su en tirer, constituent une justification, résistante à la critique. Au même titre que ce qui est décrit par Annie Collovald dans son travail sur l'humanitaire expert, ces acteurs « *importent dans leur nouvelle activité une part d'eux-mêmes formée antérieurement à l'occasion de leur socialisation militante passée* » (Collovald, 2001). Celle-ci est structurée par une idéologie entendue comme un « *système de justifications des conduites tenues et de représentations de soi et des autres pour entrer dans l'univers mental spécifique de l'expertise* » de la direction d'organisations de diffusion (Collovald, 2001). Elle sera notamment mobilisée par les directeurs, dans le cadre de leurs mandats, pour défendre auprès des tutelles, des publics, des artistes, un projet artistique

structuré par des convictions et des contraintes formelles liées au paysage musical et à l'économie du spectacle vivant.

Cette mutation est également liée à la complexification du métier et au renforcement des équipes, mouvement symbolisé par la création au TCE d'un poste d'administrateur, chargé de suppléer le directeur dans ses missions. C'est ce que nous évoquerons dans notre prochaine partie.

B. La complexification du métier de directeur de salle de concert, une profession au carrefour des œuvres et des artistes, des enjeux économiques et des publics

1. Les enjeux de la location dans la gestion des organisations

Le TCE et la Salle Pleyel se distinguent des grandes maisons telles que l'Opéra de Paris, dans la mesure où elles ne possèdent pas de forces artistiques permanentes. Le métier de directeur consiste alors à diriger l'organisation et à élaborer une programmation musicale, en louant ou en produisant. Francis Lepigeon évoque cet aspect en rappelant que « *autant Pleyel que le Théâtre des Champs-Élysées ne sont pas maîtres de la totalité de leur programmation, puisqu'ils font de la location* ». À la fin de notre échange, Alain Durel insiste sur l'obligation du directeur du TCE de louer la salle à des producteurs privés, mettant ainsi en avant le fait que plusieurs acteurs collaborent dans la mise en place d'une programmation musicale¹⁹². L'influence persistante de certains acteurs pour programmer et le travail de coopération entre eux était par exemple présenté en 2005 par Éric Dahan. Ce dernier citait Laurent Bayle qui rappelait que « *dans une institution qui programme beaucoup de concerts, il n'est pas rare que seulement 20% des choix correspondent à des envies personnelles, le reste relevant de tournées internationales et de « bonnes » habitudes* »¹⁹³.

L'objet de cette partie est d'insister sur le fait que le directeur du lieu de diffusion musicale n'est pas le seul acteur en charge de l'élaboration de la programmation artistique proposée sur la scène qu'il dirige. La diversité des tâches et la multiplication des intermédiaires ayant un rôle à jouer à travers ces organisations confèrent à leur directeur les caractéristiques décrites par Christophe Charle quand il évoque « *l'homme double* », acteur charnière influençant à la fois le monde social et le monde culturel en triant, sélectionnant et orientant les œuvres (1992). La segmentation de ces différents mondes et la multiplication des intermédiaires transforment le marché du travail culturel.

¹⁹² Gilles Demonet présente cet aspect dans l'extrait suivant : « *Quand moi j'étais au conseil d'administration du TCE (1993-1996), le modèle économique et de programmation et donc de management était assez simple. C'est-à-dire que le TCE produisait, au sens prenait des risques et perdait de l'argent, sur peu de spectacles au cours de la saison, c'est-à-dire essentiellement les productions d'opéra, presque toutes, et quelques séries d'orchestre. Le reste des spectacles et des soirées était essentiellement de la location* » (Gilles Demonet).

¹⁹³ Éric Dahan « *La création musicale ne peut se comprendre que si elle se confronte à l'histoire* », Libération, le 23 juillet 2005.

Dans les mondes du spectacle vivant, nombreux sont ceux qui assurent une fonction intermédiaire, située entre le travail des artistes et des directeurs des lieux de diffusion. Peu visible et parfois sujette au soupçon, celle des producteurs privés est pour notre histoire centrale, compte tenu du rôle de ces professionnels durant la seconde partie du XX^e à la Salle Pleyel et au TCE. Ce sont eux qui engagent leur argent et qui programment les artistes dans des lieux qu'ils louent. Quatre organisations, particulièrement liées aux histoires récentes du TCE et de la Salle Pleyel, ont joué et jouent encore – à la Philharmonie de Paris et au TCE – un rôle central dans l'offre de concert proposée à Paris. Les Productions Internationales Albert Sarfati, créées à la fin des années 1940, Jeanine Roze Production, Piano**** créé par André Furno en 1967, et Les Grandes Voix fondées en 1991 par Jean-Pierre Le Pavec, aujourd'hui appelées Les Grandes Voix - Les Grands Solistes et dirigées par Frédérique Gerbelle¹⁹⁴. L'extrait suivant met en avant les logiques de fidélité et d'exclusivité qui attachent certains producteurs à des organisations.

Il faut mettre également en perspective les liens que nous avons avec des producteurs privés. Jeanine Roze travaillait avec le Théâtre des Champs-Élysées. André Furno, qui travaillait précédemment avec le Théâtre du Châtelet, a décidé de nous proposer de mener ses productions et ses coproductions à la Salle Pleyel, ce que nous avons accepté, et il le faisait d'une manière exclusive chez nous. Il restait deux autres producteurs, le producteur international Albert Sarfati et Les Grandes Voix, les Grands Interprètes de Frédérique Gerbelle et Jean-Pierre Le Pavec. L'un et l'autre étaient sur un mode de répartition, donc en fonction des projets ils allaient soit dans un lieu soit dans l'autre (Emmanuel Hondré).

À la frontière entre l'art et le commerce, ces producteurs participent à la construction du marché du travail artistique en occupant une fonction de « *gate keeper* », gardiens à l'entrée du marché (Lizé, Naudier, 2015).

Contribuant ainsi à la production sociale du marché du travail artistique, les intermédiaires agissent aussi en pratique sur la « professionnalisation » des artistes en faisant prévaloir une certaine rationalité marchande et l'injonction à « l'entreprise de soi ». Parce qu'ils interviennent également dans la conversion de la valeur artistique en valeur économique – par exemple lorsqu'ils négocient un contrat –, les intermédiaires constituent une plaque sensible de l'hétéronomisation des champs artistiques qui s'opère sous l'effet de l'intégration des logiques économiques dans leur mode de fonctionnement (Lizé, Naudier, 2015).

¹⁹⁴ Dans le cadre de notre travail de terrain, nous avons échangé avec deux professionnels évoluant dans certaines de ces organisations, Jeanine Roze et Frédérique Gerbelle.

Pour quelles raisons les équipes des organisations de diffusion proposent-elles à des producteurs privés de louer celles-ci ? Comme l'évoque Gilles Demonet : « *quand vous louez, vous donnez les clés moyennant un prix, et à la limite vous n'avez même pas le droit de regard sur ce qui se passe à l'intérieur* ». Ce type de fonctionnement offre un certain nombre d'avantages, notamment d'ordre économique, comme le laisse entendre Alain Durel dans l'extrait ci-dessus.

Cette salle (le TCE) doit être rentabilisée quotidiennement, donc nous on la loue à des personnes qu'on choisit, je vous passe les grosses erreurs que j'ai faites... (Alain Durel).

La location assure à la salle une recette garantie, sans risque, car il n'y a pas de coûts, si ce n'est les coûts de maintenance. De plus, elle permet à l'organisation de dégager des moyens économiques qui seront utilisés, le cas échéant, pour produire des projets artistiques qui ne suscitent pas toujours l'adhésion du public. Elle résulte de l'équation subtile entre des critères de différents natures : artistiques, économiques et de notoriété (Demonet, 2007, p. 14).

La location permet d'avoir des recettes qui permettent de prendre des risques. C'est un mécanisme qui fonctionne bien car le TCE est dans une position non pas de monopole, mais est très demandé, parce qu'il a une clientèle habituelle de gens qui peuvent payer un prix de billet assez élevé. Ça signifie que pour un producteur indépendant, qui n'a pas de salle, le TCE est, entre guillemets, une bonne opération. Il y a la garantie, en principe, d'avoir une recette élevée. Sachant qu'en plus le Théâtre des Champs-Élysées met à disposition, ce qui est une économie pour un producteur, le fait qu'il y a la communication, si vous louez suffisamment tôt la salle, vous apparaissez dans la brochure, le service de billetterie est mis à disposition... donc c'est un équilibre qui est assez satisfaisant (Gilles Demonet).

Cette logique de location et de coopération avec des producteurs privés choisis, est mentionnée par Alain Durel, comme une chance pour l'organisation, compte tenu du savoir-faire et de la connaissance d'un secteur esthétique précis de ces acteurs.

Le reste donc c'était des opportunités, pas des occasions mais des choses opportunes pour le théâtre, et qui... alors premier exemple, Jeanine Roze et les concerts du dimanche matin. C'est formidable, ça c'est un apport. C'est toute une histoire, Jeanine Roze, donc ça c'était vraiment important. Et puis d'autres choses, *Les Grandes Voix*. Tout ce qui n'est pas production du Théâtre des Champs-Élysées, c'est forcément les fruits de discussions avec quelqu'un en qui on a confiance, ou qui sait comment programmer un segment. Jean-Pierre Lepavec, *Les Grandes Voix* il savait faire. C'était très bien je ne l'ai pas inventé, ça arrive tout prêt (Alain Durel).

Cette politique de location entraîne pour les dirigeants de l'organisation, la nécessité de défendre et d'assumer l'ensemble des propositions artistiques données au public sur sa scène. Les relations de confiance sont donc primordiales¹⁹⁵.

On a toujours défendu au théâtre tout ce qu'on proposait, même si ce n'est pas nous qui en étions les producteurs (Francis Lepigeon).

Un autre avantage pour l'organisation réside dans le fait que la location du théâtre n'engage pas les mêmes forces que les productions propres, et allège la charge de travail de certains services des organisations.

De tout temps, il y a eu une programmation dense (au TCE). Après il y a ce qui est produit ou pas par le théâtre, et qui n'engage pas les mêmes forces. C'est-à-dire que si c'est un producteur de théâtre, si c'est une location de salle, on est là évidemment (...), mais évidemment ce n'est pas le même investissement. Moi par exemple, je ne fais pas de programme de salle dans ces cas-là. Ma voisine de la production ne s'occupe pas de faire des contrats. À la comptabilité ils ne font pas les salaires des artistes. (...) Il n'y a peut-être que la technique qui elle est tout le temps en flux tendu (Nathalie Sergent).

Dans un contexte d'évolution du métier, les relations entre les producteurs privés et les organisations de diffusion doivent être pérennes. Le directeur du TCE délègue, afin de se focaliser sur la part artistique de son métier, la gestion de cette relation à un administrateur, poste créé durant les années 1980. C'est ce que nous présenterons à présent.

2. De la création du poste d'administrateur à la création du poste de directeur adjoint au TCE : les parcours de Monique Montivier et Francis Lepigeon

Les évolutions du métier que nous venons de retracer permettent au directeur de produire des concerts et d'organiser, plus que par le passé, une programmation qu'il signe. Celle-ci s'insère dans une logique de saison qui positionne l'organisation sur un marché des concerts. Le renforcement des moyens de production alloués au TCE est présenté par Francis Lepigeon dans l'extrait suivant : « *Alain Durel maîtrisait 25 soirées par an sur 200 (...). Aujourd'hui, Michel Franck maîtrise 70 % de la programmation avec les coréalizations* ».

¹⁹⁵ « *Les grands problèmes... pas beaucoup, très peu parce que petite équipe, environ 30 personnes, la salle une coquille vide au départ, en même temps beaucoup de très bons partenaires extérieurs comme Jeanine Roze. La production et le choix artistique c'est Jeanine Roze, qui passe un accord financier avec le TCE. Elle programait ce qu'elle voulait, je connaissais ses choix depuis longtemps* » (Alain Durel).

Ce mouvement continu d'augmentation de la subvention permet au directeur de devenir un producteur de normes artistiques. Il bénéficie d'un pouvoir prescripteur. Dans le même temps il doit faire face à une augmentation, dans ses missions, des tâches administratives et gestionnaires. Ce double aspect est à la fois un effet et une cause de l'augmentation des moyens économiques qui lui sont donnés. Cette évolution n'est pas envisagée sur le même plan par les professionnels. La première, proche de l'artistique, semble valoriser le métier alors que la seconde semble entraîner un relatif dévoiement de celui-ci. Plusieurs évolutions nous permettent de contextualiser l'évolution du métier de directeur du TCE par rapport à celle de l'organisation. Plus focalisé sur l'artistique, le directeur délègue une partie des missions à un nouvel acteur, l'administrateur. La création de ce poste en 1979 est confiée à Monique Montivier. Quelques années plus tard, le recrutement de son successeur, Francis Lepigeon, au moment où elle part en retraite, et l'évolution de ses missions en 1994 lorsqu'il est nommé directeur adjoint sont des exemples importants du renforcement de l'influence de cet acteur. Nous verrons dans cette section que ce nouvel acteur est en charge de deux principales missions : la gestion de la politique de location de l'organisation et la gestion du personnel.

Ce nouvel acteur joue un rôle complémentaire par rapport à celui du directeur général. Il modifie l'organigramme de l'organisation et inscrit son action sur un mouvement qui fait que *« l'émergence des intermédiaires sur chaque marché du travail artistique procède en partie d'une forme de professionnalisation de ces procédures d'appariement à la fois informelles et singularisées, et hérite dès lors de ces propriétés »* (Lizé, Naudier, Roueff, 2011, p. 15). Il *« participe directement à la définition des compétences, des postes et des échelles d'appréciations »* (Lizé, Naudier, Roueff, 2011, p. 222).

Monique Montivier, la première à occuper cette fonction, rejoint le Théâtre des Champs-Élysées en 1979. Entrée dans la résistance durant la guerre alors qu'elle n'est âgée que de dix-sept ans, elle devient comédienne après-guerre, et travaille sur les planches durant une dizaine d'années. À trente ans, en tant que jeune retraitée du monde du théâtre, elle souhaite *« rester dans le monde du spectacle, parce que c'est celui que je connais et que j'aime »*. Malheureusement elle ne parvient pas à trouver un emploi dans ce secteur, et rejoint une société de production de cinéma. Cette expérience, qui dure plus de quinze ans, lui permet

d'évoluer dans un secteur dans lequel « *je ne connaissais pas grand-chose, mais où j'ai appris sur le tas* ». À l'issue de cette période, « *mes premières amours m'ont repris et je suis retournée vers le théâtre* ».

Et puis une proposition, un jour s'est faite, du Théâtre des Champs-Élysées, où j'ai eu la chance d'être retenue comme candidate, pour administrer le Théâtre des Champs-Élysées. J'ai donc recommencé à zéro. Je suis allée jusqu'à la retraite. J'ai terminé ma carrière au Théâtre des Champs-Élysées après dix très belles années.

Son parcours est caractéristique d'une période durant laquelle ce secteur, encore peu professionnalisé et institutionnalisé, est en plein essor. Elle évoque :

Je pense que maintenant mon parcours serait impossible. Mon point positif à moi, c'est que je venais justement du monde artistique, comédienne à l'origine, et j'ai franchi les étapes. (...) Je ne la connaissais pas, moi, la comptabilité. Je l'ai apprise sur le tas (...).

Il est intéressant d'observer les différences de parcours entre Monique Montivier et son successeur. Celles-ci reflètent une certaine tendance de professionnalisation de ces acteurs. Francis Lepigeon évoque « *une série de hasards* » et « *un système relationnel* » lui ayant permis d'évoluer au cours de sa carrière jusqu'à occuper la fonction de directeur adjoint au Théâtre des Champs-Élysées. Toujours lycéen, il souhaite faire du théâtre : « *Quand j'ai 16 ans en gros, j'ai eu une envie, pas une vocation mais une envie, c'est celle d'être comédien* ». Durant une conversation avec un ami de son père, Jean-Pierre Dougnac, comédien lui-même, ce dernier le met en garde sur la difficulté de cette orientation. Conscient du risque, Francis Lepigeon décide « *de faire autre chose* ». Un peu plus tard dans l'entretien, il se décrit comme une élève « *moyen* » mais curieux, venu à l'art « *par goût* » au moment de l'adolescence. Il obtient son bac au rattrapage en 1968, ne sait pas quel choix faire pour poursuivre ses études, et s'inscrit tardivement à la faculté de droit, non par vocation mais parce que c'est « *la seule université qui accepte encore des candidats* ». Durant ses études, il fréquente Bernard Coutant, avec qui il tisse des liens amicaux forts, qui sont renforcés lorsque, après avoir obtenu leur maîtrise en 1972, ils voyagent ensemble durant trois mois en Amérique du Sud. De retour en France, Francis Lepigeon travaille dans un premier temps dans un cabinet d'études de marché pendant trois ans avant d'effectuer son service militaire. À son retour, il évolue ensuite comme responsable de la communication et des publications dans une filiale de Thomson (1977 - 1981). Bernard Coutant est nommé en 1977, administrateur d'Antoine Vitez au Théâtre des Quartier d'Ivry. En 1981, peu de temps après que ce dernier ait été nommé à la tête du Théâtre de Chaillot, Antoine Vitez propose à Francis Lepigeon le poste

d'administrateur adjoint du théâtre, en charge spécifiquement de la gestion du personnel et de la gestion des privatisations.

Cette première expérience « *d'un bonheur absolu équivalent à une souffrance absolue* » dure sept ans. Très riche sur le plan artistique au côté d'Antoine Vitez, elle lui permet d'apprendre le métier, même si elle est très difficile sur le plan humain. Il encadre « *un effectif de 125 personnes, dans un environnement très syndiqué. (...) C'est très usant, il fallait tenir cette maison 7 jours sur 7, mais c'est formidable, c'est comme ça qu'on apprend le métier* ». En avril 1987, il quitte le théâtre et rejoint, en tant que directeur administratif, le Festival d'automne. C'est Michel Guy (1927-1990), directeur de ce festival qu'il a créé en 1972, qui lui propose le poste en le contactant directement. Dans le cadre de la saison 1988, il loue le Théâtre des Champs-Élysées pour deux concerts, et rencontre Monique Montivier, administratrice du théâtre, en charge de la location de celui-ci. Quelques mois plus tard, cette dernière lui annonce son prochain départ à la retraite et lui propose le poste, qu'il accepte.

En parallèle à cette évolution des profils, l'évolution des missions entre ces deux acteurs traduit un processus de complexification, lié à de nouveaux enjeux artistiques et à une internationalisation des conditions de travail. Monique Montivier présente les programmes proposés au TCE lorsqu'elle est recrutée en 1979 dans l'extrait suivant :

Quand j'entre au Théâtre des Champs-Élysées, c'était encore essentiellement des concerts, des récitals, voir des ballets. Ce n'était, en fait, pas très difficile à gérer. C'était donc possible pour des gens qui n'avaient pas de formation administrative... Moi par mon expérience d'avant, je pouvais parfaitement m'adapter à une salle de concert (Monique Montivier).

Elle est engagée par Marie-Claire Valène qu'elle présente comme « *une grande gestionnaire* ». En tant qu'administratrice, elle travaille avec cette dernière durant une période « *assez courte, un ou deux ans maximum* » :

Quand je suis arrivée, le théâtre était en très mauvais état, le théâtre était complètement déficitaire. En deux ans, trois ans, elle a remis l'équilibre. En 1981 quand il y a eu le changement de pouvoir, il a fallu débarquer Marie-Claire Valène.

La nomination de Georges-François Hirsch correspond à l'entrée du théâtre dans une nouvelle ère que Monique Montivier présente comme suit :

Quand je suis arrivée au Théâtre des Champs Élysées, la situation n'était pas très fameuse (...). À partir de 1980 ça a explosé, c'est-à-dire que la gestion des théâtres a changé parce qu'on est arrivé à des productions d'opéras avec des échanges

internationaux, qui ont impliqué une autre gestion (...) et des dimensions qui n'avaient rien à voir avec avant (Monique Montivier).

Dans le même temps, cette évolution complexifie le métier, car les projets montés, quel que soit leur succès, entraînent des difficultés économiques. Celles-ci, structurelles, ont été analysées par les économistes Baumol et Bowen (1966). Ces difficultés découlent également, selon Xavier Dupuis (1983), d'une logique de recherche constante de la surqualité des spectacles, induite par l'accroissement des moyens économiques donnés au directeur pour produire des spectacles. Ce mouvement découle à la fois de la mise en place, par la tutelle, d'objectifs de « prestige » et de « démocratisation ». La recherche de la qualité maximale des productions montées est un levier à la disposition du directeur qui lui garantit de maximiser son niveau de remplissage. Comme le démontre l'auteur, elle entraîne aussi de façon mécanique une augmentation des dépenses discrétionnaires, décrite dans l'extrait suivant de notre échange avec Monique Montivier :

Quel que soit le succès, les salles étaient pleines, c'était complet, on perdait de l'argent. Donc pour compenser ce coût, mais qui était en même temps d'un grand intérêt, d'une salle de concert on est devenu une salle multidisciplinaire, avec des opéras, des ballets, il y a eu quand même énormément de choses. Évidemment, le Théâtre des Champs-Élysées a explosé, sur le plan du répertoire. Ce qui veut dire que c'est devenu une grosse exploitation (Monique Montivier).

Une autre évolution de l'organisation est justement le changement d'échelle de celle-ci. En devenant « *une grosse exploitation* », le rapport entre chaque salarié et le théâtre se transforme. Durant la décennie passée au TCE, elle perçoit une évolution importante de l'état d'esprit des salariés. Son discours témoigne d'une époque révolue :

L'équipe technique, comme dans tous les théâtres autrefois, faisait tout. C'est-à-dire, il y avait des accessoiristes, il y avait des machinistes, des électriciens, il y avait un plateau, toute une équipe technique, mais on ne disait pas toi tu fais ça, moi je fais ça. C'était une équipe. (...) Il y avait un rapport d'amour lié au théâtre. On faisait partie d'une maison et d'un état d'esprit. Cet état d'esprit a disparu (Monique Montivier).

De façon complémentaire aux contraintes budgétaires et au changement d'échelle de l'organisation, les années 1980 sont caractérisées, selon les acteurs rencontrés, par une complexification de l'environnement institutionnel et juridique. Durant notre échange, le président de l'Association Française des Orchestres a insisté sur cette évolution structurelle.

C'est une complexification du métier, liée à une complexification du contexte, une obligation de délégation plus grande, et un élargissement des équipes (Philippe Fanjas).

L'administrateur doit adapter l'organisation aux nouvelles règles juridiques et administratives. Comme le rappelait Philippe Fanjas¹⁹⁶, « *on se rend compte qu'on ne peut pas faire sans avoir dans la maison quelqu'un qui a toutes les compétences requises pour agir dans ce domaine-là* » (Philippe Fanjas). Selon Monique Montivier et Francis Lepigeon, l'évolution de la législation est à l'origine d'une accélération de l'évolution de l'état d'esprit du théâtre. Selon eux, les lois du travail et notamment les lois sur le temps de travail mises en place dès 1982 par le gouvernement socialiste de Pierre Mauroy font apparaître un décalage au sein de l'organisation, entre la vie du théâtre décrite par Monique Montivier : « *c'était le samedi, le dimanche, la nuit. La notion même du travail d'un théâtre* » et les aspirations de certains des salariés¹⁹⁷. Quels regards les administrateurs de cette organisation portent-ils sur ces évolutions ?

C'est-à-dire qu'il y a eu un état d'esprit à partir de là, qui a modifié complètement les rapports de ce qui anime un théâtre. La manière de travailler des gens a complètement changé. Chacun faisait son truc, ne voulait pas travailler une heure de plus parce que sinon on tombait dans les heures supplémentaires. (...) L'esprit du théâtre a changé (Monique Montivier).

Francis Lepigeon rejoint le TCE en avril 1989 comme administrateur, « *sans tuilage avec mon prédécesseur* ». Selon lui le métier consiste notamment à s'occuper de l'activité locative du théâtre. Ces politiques de location sont favorisées avant 1989 par le contexte politique de la guerre froide. Il se remémore ses premiers mois dans ce théâtre :

Et donc l'activité locative dont je m'occupais était très, très intense, avec une facilité pour remplir les cases. Il y avait des candidats. Le mur de Berlin n'était pas encore tombé, donc il y avait des tas de producteurs qui faisaient venir des troupes russes ou au-delà du rideau de fer qui ne leur coûtaient rien, ça tournait assez bien.

Quelques années après la nomination d'Alain Durel au poste de directeur, ce dernier propose en 1994 de nommer Francis Lepigeon au poste de directeur adjoint, poste qu'il occupe jusqu'à son départ à la retraite en 2018. Dans l'extrait suivant, il évoque que suite au départ d'Alain Durel en 1998, il s'interroge sur une évolution de carrière et envisage un temps de proposer sa candidature au poste de directeur.

Donc je travaille avec Alain Durel jusqu'en 1998. Alain part à ce moment-là à l'Opéra de Lyon. Un appel à candidature est ouvert. Je me dis tiens pourquoi ne pas postuler. Je vois le président de l'époque, qui est toujours le même président, Monsieur Soubie.

¹⁹⁶ Philippe Fanjas a été administrateur de l'Orchestre national d'Île-de-France (ONDIF) avant d'être nommé au poste de directeur de l'Association Française des Orchestres (AFO).

¹⁹⁷ Selon Monique Montivier, ces réformes seraient à l'origine d'une évolution du rapport entre les salariés et l'organisation : « *à partir de là, toutes les lois du travail, toutes les contraintes si vous voulez ont commencé, si bien que l'état d'esprit a changé* » (Monique Montivier).

Je lui dis qu'est-ce que vous en pensez. Il m'a dit oui, tout à fait, vous pouvez tout à fait postuler, il n'y a pas de souci. Mais il faudra en tirer toutes les conséquences, sous-entendu si ce n'est pas vous vous devrez partir. J'ai compris que, au fond, lorsqu'il y a des postes à pourvoir, et disons à qualité égale, même si je n'ai pas certaines qualités qu'avaient Alain Durel, Michel Franck ou Dominique Meyer, celui qui vient de l'extérieur il a 100 % de chances de plus. Ils apportent un renouveau, une vision, un réseau, donc je me suis bien gardé de poser ma candidature. Dominique Meyer a été nommé, il était à Lausanne et ne pouvait être libéré qu'à partir de la saison 1999-2000. Donc j'ai été nommé, sur la saison 1998-1999 directeur général du théâtre, parce que Alain était déjà à Lyon et Dominique n'était pas encore là, puisqu'il était encore à Lausanne. J'ai été pendant un an directeur général et puis Dominique est arrivé. J'ai donc repris mon poste de directeur adjoint.

Le métier de Francis Lepigeon est influencé par le changement d'état d'esprit des salariés, à partir des années 1990.

La gestion avec les tutelles, c'est la présidence du théâtre. Moi, c'est la gestion avec le personnel et c'est très lourd en termes de temps de travail. C'est passé de 10 à 60 % du temps. Il y a des raisons qui sont liées à la législation, parce qu'il y a énormément de lois (Francis Lepigeon).

Comme nous le verrons prochainement, cette évolution est liée également à une augmentation du niveau de formation des acteurs travaillant dans le secteur du spectacle vivant.

Il y a eu toute une génération de salariés du théâtre qui a connu les années difficiles du théâtre, sans subventions. C'était des gens qui avaient décidé de travailler dans un théâtre et qui, au fond, ne comptaient ni leur temps ni leur investissement. Chacun possédait le théâtre en fait, si vous voulez (...). Et puis, avec le changement de génération et avec une plus grande professionnalisation, parce qu'il y a des formations, on est passé à la génération des 35 heures. Et donc, du coup, c'est devenu très, très difficile à gérer. Parce qu'il y a des gens qui choisissent ce métier comme un autre, et sauf que ce métier, il est différent des autres (...) (Francis Lepigeon).

L'institutionnalisation des mondes de la musique permet au directeur du TCE de s'imposer comme producteur de concert et responsable des programmes proposés. Avec ce mouvement, le directeur devient un producteur de normes artistiques et bénéficie d'un pouvoir prescripteur. Dans le même temps il doit faire face à une augmentation, dans ses missions, des tâches administratives et gestionnaires. La multiplication de positions professionnelles dans les organisations de diffusion musicale permet d'affiner des distinctions claires entre les différents métiers : artistiques, administratifs et techniques, et de les hiérarchiser. Cette évolution est caractérisée, au TCE, par la création d'un poste d'administrateur. Le recrutement de Francis Lepigeon au moment où Monique Montivier part en retraite, puis l'évolution de ses missions en 1994 lorsqu'il est nommé directeur adjoint, sont des signaux qui nous

permettent de mesurer l'évolution de l'organisation. Celle-ci s'inscrit dans un mouvement de diversité des tâches et de multiplication des intermédiaires (Lizé, Naudier, Roueff, 2011).

Conclusion du chapitre

La singularité du TCE, au-delà de son influence centrale dans le développement de la vie musicale parisienne, réside dans son mode de gestion. Société anonyme de droit privé, elle est achetée par la Caisse des Dépôts en 1970, à la demande de l'État. Dans un premier temps, cette dernière est liée au théâtre de manière contrainte. Les années 1980 sont celles d'une évolution des mentalités et voient les équipes dirigeantes de la Caisse des dépôts prendre lentement conscience de la valeur représentée par le théâtre. Le fonctionnement de cette organisation est lié à ses modes de gouvernance, indissociables de son actionnaire principal, la Caisse des dépôts. Il repose sur une relation tripartite originale, structurée entre le directeur général de la Caisse des dépôts, le directeur général du Théâtre des Champs-Élysées et le président du conseil d'administration de la Société du Grand Théâtre des Champs-Élysées, Raymond Soubie. Le directeur dirige l'organisation, la tutelle contrôle et encadre le travail de ce professionnel. Les modes de gouvernance de l'organisation structurent cette relation.

Dès 1982 sous l'impulsion donnée par Robert Lion et Pierre Lebaillif, la Caisse des dépôts met en place une politique de mécénat. Celle-ci se traduit concrètement par la nomination en 1983 de Georges-François Hirsch, qui succède à Marie-Claire Valène, à la direction du théâtre. Dès lors, chaque directeur du TCE inscrit sa démarche dans le cadre de mandats relativement longs, lui permettant d'imprimer sa marque et son état d'esprit au théâtre. Le lancement en 1985 d'une vaste campagne de rénovation du bâtiment à l'identique renforce l'assise de l'organisation. La réouverture du théâtre après une année de travaux est marquée par un accroissement des moyens donnés par la Caisse des dépôts au directeur, afin de permettre à ce dernier de produire un certain nombre de programmes lyriques.

Le travail effectué par Georges-François Hirsch puis Alain Durel entraînent une évolution du métier. Les premiers directeurs, symbolisés par l'idéal-type schumpétérien de l'entrepreneur et incarnés par Gustave Lyon et Gabriel Astruc ont peu à peu laissé la place au fil du XX^e siècle à des directeurs ayant des profils polyvalents. Ces derniers accordent une importance croissante aux positions professionnelles situées à proximité de l'artistique et travaillent pour renforcer la fonction de direction artistique. Le directeur artistique des organisations dont traite notre thèse est un programmateur. Cette activité consiste à « *sélectionner, mais aussi à éliminer nombre de propositions artistiques* », par conséquent elle confère à celui qui l'exerce

un pouvoir déterminant, mais fait également peser sur ses épaules « *de multiples pressions* » de la part de parties prenantes qui évaluent et jugent (Dutheil-Pessin, Ribac, 2017, p. 14). Ces professionnels sont confrontés à des logiques s’articulant autour de problématiques plurielles, liées notamment aux œuvres et aux artistes, au volet économique, aux thématiques des publics. L’augmentation lente mais soutenue de la subvention allouée par la Caisse des dépôts leur permet d’être en mesure de proposer aux publics des programmes de concert s’insérant dans une logique de saison. Ils positionnent l’organisation sur un marché des concerts et travaillent en coopération avec des producteurs privés, spécialisés sur un segment esthétique précis et en mesure de compléter leur travail.

Nous avons montré que l’évolution de l’organisation se fait en suivant le mouvement décrit par Boltanski et Esquerre qui consiste à exploiter l’histoire, conformément à l’émergence d’une économie de l’enrichissement (2017). En souhaitant préserver une logique de la continuité pour être en phase avec l’histoire du lieu et le projet initial de Gabriel Astruc – reposant sur la polyvalence des programmes proposés – ces professionnels font que l’histoire de l’organisation est linéaire, connue et revendiquée. Dans le même temps, l’augmentation des intermédiaires que nous avons décrite entraîne logiquement une formalisation des profils pouvant prétendre exercer ces métiers.

PARTIE 3

**Directeur de salle de spectacle : une
profession comme les autres ?**

Notre précédente partie nous a permis de souligner le fait que, si la communauté des directeurs de salle de concert est complexe à appréhender, elle n'en constitue pas moins une forme d'intelligentsia de la musique qui travaille afin d'accroître sa position dans les mondes de la musique « *avec ses tentacules mondaines, commerciales et bureaucratiques* » (Moulin, 1983). Les différents parcours présentés plus haut reflètent cette spécificité, et montrent une évolution plus large structurant certains milieux socio-professionnels depuis 1945, comme celui des militants, des acteurs de la démocratie, de l'écologie, de la culture.

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, le travail entrepris par certains acteurs culturels permet de formaliser le développement de la démocratisation culturelle. Une lente et difficile prise de conscience des professionnels des mondes du spectacle vivant comme des acteurs politiques, au sujet de la nécessité d'organiser la profession de directeur de théâtre, a lieu. C'est l'ordonnance du 13 octobre 1945 qui définit légalement les obligations des entrepreneurs de spectacle et donc du directeur des lieux de diffusion musicale. Ce texte régleme, pour les théâtres privés et municipaux, l'organisation du spectacle vivant. Dès lors, c'est formellement l'État qui dresse le cadre juridique du métier.

Certains acteurs culturels élaborent ce qui sera bientôt nommé la politique de décentralisation de la culture. Celle-ci défend une conception de service public de la culture et permet aux metteurs en scène de théâtre et aux responsables politiques de travailler ensemble. Les militants culturels, très présents dans les organisations culturelles après les années 1945 sont lentement supplantés par des professionnels de la culture. Dans le secteur de la musique, c'est sur ce terreau que l'institutionnalisation de la profession de directeur de salle de concert se développe, à partir des années 1970. Bénéficiant d'une montée en puissance de la culture comme objet d'une gestion publique et politique, les directeurs ont lentement travaillé à la conversion d'une forme de militantisme en projet culturel. Ce basculement induit un double mouvement de complexification du métier et de transformation du statut de ceux qui l'exercent, selon des logiques spécifiques qu'il nous faudra présenter (**chapitre 5**).

Nous verrons comment l'évolution du statut du directeur de salle de concert s'opère en parallèle à un retournement des perspectives adoptées à son égard : l'appropriation par l'État et ses agents des problématiques culturelles contribue à modifier les manières de travailler et le regard porté sur les professionnels du secteur. La nomination à la tête de l'Opéra de Paris

de Rolf Liebermann en 1973 constitue une opportunité pour ceux qui exercent cette profession. Suivant la voie qu'il a ouverte, les dernières années du XX^e siècle sont celles d'un renouveau du métier. Suite à l'impulsion donnée par quelques grandes figures – Georges-François Hirsch, Alain Durel, Hugues Gall – les directeurs travaillent pour conforter et légitimer leurs positions professionnelles auprès des pouvoirs publics, de leurs pairs, et du grand public. Ils mettent en avant des compétences identifiables en mesure de répondre aux attentes des pouvoirs publics qui ont une influence plus forte dans les mondes de la musique. Peu à peu, les contours d'une communauté de professionnels se dessinent. La constitution de ce groupe repose précisément sur la pratique et la reconnaissance du métier, et sur la capacité de ceux qui l'exercent à légitimement défendre des intérêts partagés. Ces derniers peuvent espérer accéder à une notoriété supérieure à celle de leurs prédécesseurs. Plus légitimement que par le passé, c'est en tant que professionnels et hommes publics que ces acteurs se positionnent dans les mondes de la musique.

L'élargissement d'un accès à la formation des métiers de la culture après les années 1980 favorise ce mouvement et permet aux directeurs d'être recrutés au nom de compétences relativement instituées. Nous montrerons comment ces professionnels convertissent des titres scolaires, une passion pour la musique et une conception militante dans la forme qu'ils confèrent à leur ambition professionnelle. Leur action modifie le rôle qui leur est imparti en homogénéisant les pratiques du métier. Ces processus sont notamment permis par ce qu'Antoine Hennion nomme « *la création de postes stables, l'organisation d'un milieu, la constitution d'une profession* » (2007, p. 321). Malgré ces transformations, nous montrerons que l'objet du métier ne change pas et repose sur la mise en relation des œuvres et des artistes auprès d'un public.

Enfin, à travers un dernier chapitre, nous verrons de quelle manière les nouveaux enjeux des politiques de la musique de l'État et de la Ville, au cœur d'une polémique grandissante à la fin du XX^e siècle, stimulent le métier (**chapitre 6**). L'augmentation continue au XX^e siècle des aides publiques à destination des organisations de diffusion musicale n'est pas anodine. Elle valide d'une part le constat fait par Léopold II, roi des Belges, qui considère la musique comme « *un bruit qui coûte cher* » (Wangermée, 1990). Elle est également le remède, élaboré par les pouvoirs publics, pour répondre aux contraintes qui font du marché du spectacle vivant

un marché défaillant (Benhamou, 1997a, p. 396), évoluant à la marge des règles classiques de la gestion financière (Agid, Tarondeau, 2003b).

Entre l'inauguration de la Salle Pleyel en 1927 et celle de l'Auditorium de Radio France fin 2014 – quelques mois avant celle de la Philharmonie de Paris – aucune salle de concert dédiée à la musique symphonique n'est construite à Paris¹⁹⁸. Comme l'évoque Philippe Fanjas :

La Salle Pleyel reste le lieu d'accueil de référence pour la musique symphonique à Paris. Tout orchestre voulant jouer à Paris cherche évidemment les meilleures conditions acoustiques, les meilleures conditions d'accueil professionnel, une jauge qui tourne aux environs de 2000 places, et c'est le seul équipement à Paris à l'époque qui permet ce genre de programmation dans d'assez bonnes conditions. Pas parfaite sur le plan de l'acoustique, mauvaise sur le plan de l'accueil du public. Quand je dis mauvaise, vision d'une salle début du XX^e siècle et pas du XXI^e. Peu d'espace public, pas d'espace pédagogique. Voilà c'est assez mal fichu. Mais en dehors de ces deux réserves, la réserve acoustique et la réserve de l'accueil du public, c'est la seule salle de référence à Paris (Philippe Fanjas).

Les premières années du XXI^e siècle sont marquées par une multiplication des investissements publics en faveur du symphonique à Paris : la reprise de la Salle Pleyel par la Cité de la musique, les lancements des projets de rénovation de l'auditorium de Radio France et la construction de la Philharmonie de Paris.

¹⁹⁸ L'Auditorium de la Cité de la musique, inauguré en 1995, n'a pas vocation à accueillir les phalanges symphoniques et accueille les concerts des formations spécialisées aux effectifs plus petits, telles que les *Arts Florissants* et l'*Ensemble Intercontemporain*.

Nous avons répertorié dans le tableau ci-dessous les principales salles lyriques – construites selon une approche à l’italienne et majoritaires jusqu’au début du XX^e siècle – et symphoniques à Paris.

Nom de la salle	Jauge	Année d’inauguration	Type de salle	Arrondissement
Opéra-comique (salle Favart)	1250	1783	Salle lyrique	2
Salle de l’ancien Conservatoire	1000	1811	Salle de concert	9
Théâtre du Châtelet	1923	1862	Salle lyrique et de concert	1
Opéra Garnier	1900	1875	Salle lyrique	9
Salle Gaveau	1 000	1907	Salle de concert	8
Théâtre des Champs-Élysées	1950	1913	Salle lyrique et de concert	8
Salle Pleyel	1 913	1927	Salle de concert	8
Opéra Bastille	2700	1989	Salle lyrique	12
Cité de la musique	900	1995	Salle de concert	19
Auditorium de Radio France	1461	2014	Salle de concert	16
Philharmonie de Paris	2400	2015	Salle de concert	19

Dans ce contexte, les mutations de la Salle Pleyel et dans une moindre mesure celles du TCE ne peuvent être envisagées à la marge des discussions portant sur le développement des phalanges parisiennes et sur celui des infrastructures en mesure de les accueillir. Ces années sont marquées par une visibilité accrue accordée, dans certains grands titres de la presse nationale généraliste – *Le Monde*, *Libération*, *Le Figaro* notamment – et de la presse spécialisée – *Le Monde de la musique*, *Diapason*, *Classica* – aux questions musicales à Paris. Cette période correspond à une forte mobilisation intellectuelle des acteurs de ces mondes, afin que les tutelles, publiques et privées, apportent des solutions concrètes aux enjeux

d'infrastructures musicales propres au territoire. Cet engagement repose sur la conviction, de forme militante, que le répertoire symphonique est une référence productive, en mesure de tisser des liens avec les publics. En complément de l'activité de direction qu'ils occupent, les professionnels développent un certain rapport au politique. Ils rédigent des rapports, ils prennent position dans la presse.

La reprise de la Salle Pleyel par la Cité de la musique est tardive. Elle est le résultat d'une lente évolution qui traduit l'importance croissante du rôle des pouvoirs publics dans les mondes de la musique, évolution indissociable du mouvement d'élargissement des publics et d'internationalisation de la vie musicale lancée durant la seconde partie du XX^e siècle. Elle a lieu après une période très particulière qui découle de la vente par le Crédit lyonnais, propriétaire historique de la Salle Pleyel, à un acteur privé évoluant à la marge des mondes de la musique. Cet achat contribue, pour des raisons précises que nous devons présenter, à relancer les débats entourant le projet de construction d'un auditorium symphonique sur le site de La Villette. Ces débats ont lieu dans un contexte de défiance des acteurs de la vie musicale – et notamment les orchestres symphoniques – vis-à-vis des représentants de l'État et de la Ville de Paris. Entre 2006 et 2014, la Salle Pleyel est gérée par les équipes de la Cité de la musique et préfigure la Philharmonie de Paris. Nous verrons comment, dans un contexte de cristallisation de tensions visant les politiques publiques de la musique, les directeurs de la Salle Pleyel et du TCE ont, en défendant des projets complémentaires¹⁹⁹, contribué aux évolutions de la vie musicale. Nous évoquerons le fait que, si ces derniers ne s'engagent plus de la même manière que leurs prédécesseurs Gustave Lyon et Gabriel Astruc dans la réalisation de projets, certains aspects du métier renvoient au modèle de l'entrepreneur évoqué précédemment.

Durant la période qui précède l'inauguration de la Philharmonie de Paris, les directeurs de la Salle Pleyel et du TCE ont vu leurs missions évoluer dans des directions opposées. L'exemple

¹⁹⁹ Cette complémentarité est présentée par Jeanine Roze. En fonction des projets qu'elle souhaite monter, elle peut travailler avec le TCE et la salle Pleyel. « *Moi ce qui m'arrangeait bien, c'est qu'elle (la Salle Pleyel) faisait 2300 places et donc la recette était... En plus, je n'avais pas la taxe du théâtre privé, parce que vous savez qu'il y a une taxe au théâtre. La Salle Pleyel n'en fait pas partie parce que c'est une salle de concert, ce n'est pas un théâtre. Donc j'avais intérêt à produire là quand j'étais sûre de mon coup, l'Orchestre Philharmonique de Berlin, Jessye Norman. La jauge de la salle et le plateau me poussaient à choisir la salle Pleyel. Pour l'Orchestre Philharmonique de Berlin, les musiciens étaient beaucoup plus à l'aise à Pleyel qu'au TCE* » (Jeanine Roze).

de la Philharmonie de Paris est à cet égard symptomatique et symbolise le changement de perception de la salle de concert dans la cité comme les rôles social et éducatif qu'elle incarne. Dans ses « *réponses au rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes relatif à la construction de la Philharmonie de Paris* », Laurent Bayle soulignait en 2016 que

- le projet de la Philharmonie s'inscrit dans un mouvement mondial de renouveau de l'architecture des salles de concerts. Celui-ci, initié dans les années soixante par la Philharmonie de Berlin, conduit à reconsidérer les modèles esthétiques du passé en édifiant des complexes musicaux ouverts à tous les publics, souvent à l'écart des centres historiques, offrant une gamme variée d'activités autour du concert ;
- le projet de la Philharmonie de Paris, en particulier, combine plusieurs dimensions qui vont bien au-delà d'une salle de plus, fût-elle au niveau des meilleurs standards internationaux. Il s'agit d'associer une programmation brassant tous les styles, un ensemble d'espaces de travail pour les musiciens et les orchestres en résidence, un programme éducatif ambitieux et des activités culturelles autour de la musique. L'ambition centrale est celle de l'élargissement des publics et de la transmission générationnelle.

La construction de nouvelles infrastructures fait évoluer les marchés de la musique et modifie les contours propres aux champs d'action de ces professionnels. Les extensions des genres, la marchandisation des spectacles, le moindre investissement sur le mode national et culturel de l'État et des ministères, le souci plus marqué des cultures populaires ou de la participation des spectateurs sont des tendances qui, bien que n'étant pas toutes cohérentes, sont autant d'exemples qui participent à ce mouvement de transformation du métier. Cette évolution rapide a des répercussions sur la manière dont les professionnels envisagent leur travail. Nous retracerons le processus qui a fait advenir le changement radical d'identité de la Salle Pleyel à la fin de la saison 2014, quelques jours avant l'inauguration de la Philharmonie de Paris. L'offre classique proposée par cette dernière est alors transférée vers la Philharmonie de Paris. De la même manière, la subvention que l'État versait à la Salle Pleyel est redirigée vers la Philharmonie de Paris. De façon complémentaire, nous montrerons comment Michel Franck, le successeur de Dominique Meyer au TCE, fait évoluer son métier en étant confronté à de nouvelles contraintes et positionne l'organisation qu'il dirige sur le marché musical parisien.

Chapitre 5 : La professionnalisation du métier face à la montée en puissance de la culture comme objet d'une gestion publique

A. Directeur d'organisation de diffusion musicale, une activité en cours de construction

1. L'émergence d'un groupe de professionnels au sortir de la Seconde Guerre mondiale

Si les mutations décrites précédemment ne sont pas suffisantes pour rendre compte de l'influence grandissante accordée au directeur de salle de concert à la fin du XX^e siècle, elles nous permettent de comprendre les spécificités qui fondent cette évolution. Les processus d'institutionnalisation des mondes de la musique et de professionnalisation des directeurs sont au cœur d'un travail de formalisation, porté de manière concomitante par des disciplines complémentaires, telles que la sociologie, l'économie, l'histoire, la musicologie et l'esthétique. Nous venons de le présenter en retraçant les parcours de Gabriel Astruc, Gustave Lyon, Georges-François Hirsch, Alain Durel, Francis Lepigeon, la profession s'est transformée au cours du XX^e siècle. Nous montrerons à présent par quels processus ce métier s'est constitué, suite à la Seconde Guerre mondiale, en groupe explicite, de plus en plus valorisé et influent dans les mondes de la musique. L'ascension de ces professionnels est le fruit d'un travail politique et idéologique entrepris concomitamment par une diversité d'acteurs. Elle reflète à la fois un changement objectif des mondes de la musique et de ses marchés et un travail collectif de redéfinition de ceux-ci.

Ce mouvement a notamment été analysé par Evelyne Ritaine, qui emploie le terme de « *stratège culturel* » (1983) pour qualifier les acteurs culturels au XX^e siècle. Comme elle le rappelle, c'est l'affaire Dreyfus qui fut une « *épopée fondatrice de l'engagement du clerc moderne* » (Ritaine, 1983, p. 84). Frédérique Matonti²⁰⁰ (in Becker, Candar, 2004, p. 693) insiste sur le fait que cette affaire permet de dessiner la forme d'un nouveau rapport des

²⁰⁰ Dans son texte intitulé *Art, culture et intellectuels de gauche au XX^e siècle*, Frédérique Matonti souligne également le fait que « *ces relations multiples ont un acte de naissance, l'affaire Dreyfus, qui contribue à leur conférer les formes y compris cognitives qui sont les leurs au XX^e siècle* » (in Becker, Candar, 2004, p. 684).

intellectuels au politique, ces derniers déployant un répertoire d'action spécifique (manifeste, prise de position dans la presse). De plus, elle confère aux clercs une autre fonction « *plus symbolique : utiliser son capital intellectuel pour devenir la conscience d'une nation troublée* » (Goetschel, Loyer, 2005, p. 14). Bénéficiant de l'influence de ces nouveaux acteurs qui s'affirment idéologiquement et socialement, la culture comme sujet de société s'institutionnalise durant les décennies suivantes autour de l'idée d'éducation populaire qui sépare le discours culturel du discours politique.

En 1945, l'éducation populaire résonne de multiples échos. Elle possède déjà une tradition et une histoire héroïque scandées par les Universités populaires du début du siècle, les premières tentatives de théâtre du peuple et les loisirs du Front populaire. À la Libération, le manque de cadres, décimés pendant les années de lutte, et l'absence de structures ont fait surgir de nouveaux hommes décidés à ouvrir de nouveaux horizons : à l'action entièrement bénévole qui avait caractérisé les étapes antérieures de l'éducation populaire succède la mise en place des premiers cadres permanents d'un nouvel ordre d'enseignement doublant de façon active l'enseignement traditionnel (Goetschel, Loyer, 2005, p. 164).

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, la culture accède à une place singulière dans la conscience collective du pays. L'héritage de Vichy et la chute du nazisme suscitent en France une remise en question tant sociale que politique. Sous l'influence de diverses orientations idéologiques²⁰¹, le travail entrepris par certains acteurs culturels permet de formaliser le développement de la démocratisation culturelle. Marquées par les idées diffusées au début de la Seconde Guerre par le groupe *Jeune France* et par l'*École des cadres d'Uriage*, ces années sont caractérisées par une prise de conscience des acteurs culturels. Leur pensée est « *fortement marquée par l'analyse de la défaite et du rôle des élites* », et favorise l'élaboration d'une manière originale de concevoir l'éducation des citoyens (Poirrier, 2000, p. 51). La notion d'État-Providence comme « *état d'intervention économique, de redistribution sociale et de réglementation des rapports sociaux* » prend une nouvelle acuité²⁰² (Rosanvallon, 1992, p. 52-53). Celle-ci donne à l'objet culturel une importance qui se traduit au sein même du

²⁰¹ François Bloch-Lainé soutient en 1936 une thèse intitulée « *Les pouvoirs publics n'ont pas de politique* ». Dès 1942 Robert Brasillach, rédacteur en chef du journal collaborationniste et antisémite *Je suis partout*, s'engage dans un éditorial intitulé « *Un ministère indispensable* » en faveur de la création d'un grand ministère de la culture populaire (Dubois, 1999, p. 193).

²⁰² C'est le rapport de William Beveridge datant de 1942, intitulé *Social Insurance and Allied Services*, qui sert de base à l'élaboration de notre système actuel de sécurité sociale (Rosanvallon, 1992, p. 34 et 156). L'ordonnance du 4 octobre 1945 est complétée par la loi du 22 mai 1946 qui instaure un système généralisé de sécurité sociale pour toute la population.

préambule de la constitution de 1946 qui formalise la Quatrième République (article 25) : « *La Nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture* ».

En s'emparant des sujets liés à la culture, certains acteurs militants souhaitent apporter des réponses à la question de la reconstruction d'une communauté nationale, juste et harmonieuse. En parallèle à ce mouvement, une lente et difficile prise de conscience des acteurs des mondes du spectacle vivant comme des acteurs politiques au sujet de la nécessité d'organiser la profession de directeur de théâtre a lieu. Après plusieurs ébauches, c'est l'ordonnance du 13 octobre 1945²⁰³ qui définit légalement les obligations des entrepreneurs de spectacle et donc du directeur des lieux de diffusion musicale. Ce texte régleme, pour les théâtres privés et municipaux, l'organisation du spectacle vivant. Dès lors, c'est formellement l'État qui dresse le cadre juridique de la profession de directeur.

Après 1945, si certains voient en l'engagement politique en faveur du gaullisme ou du communisme leur salut, d'autres militent dans différents champs de la vie sociale, inspirés par un idéal « *résistantialiste* » qui fait la part belle aux messages patriotiques et socialistes. Ritaine souligne que c'est parmi eux que les questions d'un militantisme par la culture sont le plus prégnantes, durant une période qu'elle qualifie « *de laboratoire dans la généalogie du discours de l'action par la culture* » (1983, p. 57). Pour eux la culture devient « *un enjeu* » (Gumplowicz, Klein, 1995). Un argumentaire militant en faveur de la culture est lentement élaboré :

L'éducation est populaire, le théâtre national est lui aussi populaire, les maisons de jeunes et de la culture sont largement conditionnées par des mouvements d'éducation populaire comme *Peuple et Culture*, *Travail et Culture*, Jean Vilar prône une ouverture du théâtre au plus grand nombre, et Gérard Philipe devient lui-même un véritable mythe populaire (Mollard, 1999, p. 31).

Certains acteurs militants, par le biais des organisations populaires et associations de jeunesse, élaborent ce qui sera bientôt nommé la politique de décentralisation de la culture. L'argument

²⁰³ L'Ordonnance n° 45-2339 du 13 octobre 1945 relative aux spectacles renforce un texte de loi datant de décembre 1943 et posant les grands principes de réglementation professionnelle en matière d'exploitation de spectacles. Celle-ci accorde un monopole aux services de l'État et lui permet de surveiller les conditions économiques et sociales de fonctionnement des spectacles. Elle oblige les entreprises de spectacle à être titulaires d'une licence précise attachée à six catégories. Elle est complétée par la loi du 18 mars 1999, puis par le décret du 29 juin 2000.

de l'État mis en avant pour légitimer son intervention dans ce secteur repose sur une conception du théâtre de « *service public* » (Goetschel, 2004). L'action mise en place par Jeanne Laurent, diplômée de l'École des Chartes et sous-directrice des spectacles et de la musique au ministère de l'Éducation Nationale (1946-1952), comme son engagement intellectuel (Laurent, 1982), sont exemplaires. Elle est notamment en charge de la décentralisation théâtrale entre 1946 et 1952²⁰⁴, et définit « *à la fois les relations de l'État avec les collectivités territoriales, avec les artistes, avec le public* » (Denizot, 2005).

Jeanne Laurent est à l'origine, avec Jean Vilar, de la création du Festival d'Avignon en 1947, du Théâtre National Populaire au Palais de Chaillot en 1951, ainsi que du développement des Centres Dramatiques en régions, organisations qui ont l'objectif affiché de promouvoir auprès d'un public populaire les grandes œuvres dramatiques. Dans celles-ci sont nommés en tant que directeurs des metteurs en scène²⁰⁵. Elle s'oppose au mouvement qu'elle dénonce dans un article intitulé *Le sang du théâtre* publié en 1957, dans lequel elle critique le fait que le service public du théâtre a été confié « *de préférence à des entrepreneurs de spectacles ou à des administrateurs, plaçant ainsi l'exploitation au-dessus de la création* ». Ces metteurs en scène assurent deux types d'activités qui peuvent être relativement antinomiques, la création et la gestion administrative dans le cadre de leur responsabilité de directeur d'organisation. Ces nouvelles responsabilités qui leur incombent et leur proximité avec l'État contribuent à favoriser la formalisation et l'institutionnalisation d'un groupe de professionnel, les directeurs de théâtre. Serge Proust a démontré que ces acteurs ont pu dès lors revendiquer une autonomie artistique et intervenir dans l'espace politique selon des modes d'intervention conformes à ceux qu'utilisent les intellectuels français (Proust, 2001). L'après-1945 représente un moment fondateur pour le secteur du spectacle vivant. L'action lancée par Jeanne Laurent en faveur de la décentralisation constitue selon Sylvie Pébrier le fondement d'une politique publique du théâtre, aujourd'hui encore revendiquée (Bardez, Donegani, Mahiet, Moysan, 2001, p. 38). Stimulé par le thème de la culture pour tous, c'est dans un premier temps dans le monde du

²⁰⁴ Cinq Centres Dramatiques Nationaux sont créés entre 1946 et 1952. Cette période est caractérisée par Pascale Goetschel par « *l'invention de la fonction* » de directeur et ceux qui l'exercent bénéficient « *d'un air du temps favorable à l'intervention de l'État* » (Goetschel, Yon, 2008, p. 91).

²⁰⁵ Cette rupture influence profondément, dans un premier temps, l'institutionnalisation de la profession de directeur d'organisation de diffusion théâtrale. En confiant la gestion de ces organisations à des metteurs en scène, l'État joue un rôle décisif dans l'émergence d'un nouveau groupe social en mesure de revendiquer dès la fin des années 1950 « *la prééminence dans la création théâtrale* » (Noiriel, 2011).

théâtre subventionné que les mutations du métier de directeur de lieu de diffusion sont le plus profondes (Noirielle, 2009), entraînant quelques décennies plus tard dans leur sillage les mondes de l'opéra puis de la musique symphonique.

Dans ce contexte, Jeanne Laurent, développe « *le programme et l'argumentaire du Projet culturel de l'État* » (Fumaroli, 1991, p. 71-80). Elle publie en 1955 un pamphlet intitulé *La République et les Beaux-arts* à travers lequel elle met en cause l'action de l'Académie, lui reprochant notamment son manque de goût et son incapacité à avoir soutenu, durant la III^e République, les avant-gardes. Cette prise de position n'est pas isolée et constitue le terreau sur lequel la doctrine de « *l'action culturelle*²⁰⁶ » est élaborée – cette doctrine hiérarchise les arts et se donne pour objectif de tisser un lien entre le plus grand nombre possible de citoyens et la « *haute culture* ». L'année suivante, la publication dans la revue *Les Cahiers de la République* d'un article de Robert Brichet²⁰⁷, intitulé *Pour un ministère des Arts* fait, selon les mots de Saint-Pulgent, « *grand bruit dans les milieux de l'art* » (2009, p. 14).

Ces exemples sont autant d'illustrations d'un vaste mouvement intellectuel, dont l'extrait suivant donne la mesure :

La production d'un discours par des intellectuels est d'abord la résultante de leurs positions ; elle est ensuite une ressource dans le réseau des relations entre intellectuels ; elle est aussi une ressource des intellectuels par rapport au champ politique ; elle est, enfin, une ressource stratégique dans les luttes politiques (Ritaine, 1983, p. 83).

Si la distance entre les domaines intellectuels et politiques, sur les questions d'ordre culturel, est très marquée après 1945, la création, puis l'institutionnalisation d'un ministère des Affaires Culturelles, porté par André Malraux (1901-1976), permettent d'atténuer ce clivage. Ceux-ci sont le fruit d'un « *moment de convergence et de cohérence* » entre « *les*

²⁰⁶ Au sens entendu par André Malraux, l'action culturelle consiste à amener la culture, au sens strict, au peuple, en créant de nouveaux lieux de transmission de l'art pour un large public. « *Collective sans se limiter à l'organisation des loisirs de masse, esthétique sans pour autant intéresser la seule jouissance individuelle, élévatrice sans le côté laborieux des pratiques pédagogiques, la mission de la politique culturelle est rien de moins que de définir un projet de société et choisir le type de civilisation vers lequel s'orienter* » (Dubois, 1999, p. 171).

²⁰⁷ Il est alors le chef du service de la Jeunesse et de l'Éducation populaire au secrétariat d'État à la Jeunesse et aux sports. Ce dernier préconise de diviser en quatre directions ce qui pourrait être un ministère des arts : conservation, enseignements artistiques, lettres, théâtre et cinéma, construction et décoration. La musique n'est pas évoquée.

représentations du rôle que l'État peut faire jouer à l'art et à la culture à l'égard de la société », et « *l'organisation d'une action publique* » (Urfalino, 2004, p. 14). En mettant la démocratisation de la culture sur le devant de la scène, l'État gaulliste et le ministre Malraux incarnent une démarche de progressisme culturel, dont la gauche pensait jusqu'alors avoir le monopole (Urfalino, 2004, p. 34). La création du ministère permet la mise en place d'une forme de consensus autour de l'intérêt général culturel et avec lui des débats sur les actions à mettre en place, leurs contenus, leurs limites et leurs objectifs.

Rapidement partagée par les différents courants politiques, l'action culturelle est intégrée dans l'appareil de l'État. Cette période de modernisation de la politique se caractérise, dans le secteur culturel, par une « *invention de nouveaux circuits de décision* » réunissant les « *forces vives de la nation* » (Dulong, 1997, p. 154). Le législateur définit les contours d'une nouvelle relation entre les pouvoirs publics et les professionnels de la culture, artistes compris (Moulin, 1983)²⁰⁸. Les orientations politiques du jeune ministère permettent de rompre avec l'inertie des régimes précédents.

Dans le secteur du théâtre subventionné, la position du directeur-metteur en scène se renforce dès les premières années du ministère. Les aspirations de ces derniers pour renforcer leur liberté et revendiquer leur statut d'artiste créateur s'accroissent grâce aux financements publics accordés et à la proximité qu'ils entretiennent avec les tenants des politiques publiques. Dans le même temps, l'État demande à ces professionnels de rendre des comptes et impose lentement un « *contrôle bureaucratique des activités culturelles* » (Noiriel, 2011). La fin de la décennie est marquée par la déclaration commune du 25 mai 1968. Celle-ci est le fruit d'échanges entre ces professionnels réunis à Villeurbanne, dans le théâtre de Roger Planchon (1931-2009). Rédigée par Francis Jeanson (1922-2009) et signée par la plus grande partie des directeurs d'établissements subventionnés, elle formalise les revendications de ces acteurs et renforce, malgré des clivages idéologiques, leur position dans la hiérarchie du théâtre. La création en 1971 du Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles (SYNDEAC) – quelques années après la création en 1966 du premier syndicat d'employeurs du spectacle vivant, l'Association technique pour l'action culturelle (ATAC) – favorise l'institutionnalisation des directeurs de lieux de diffusion dans les secteurs dramatiques. Par

²⁰⁸ « *État mécène, commanditaire d'œuvres, mais aussi État protecteur, assurant la production sociale des artistes, et État employeur, développant un marché des services artistiques* » (Moulin, 1983).

le biais de ce syndicat, ces acteurs deviennent à proprement parler des patrons d'entreprises, à côté de leurs missions artistiques. Marjorie Glas a montré dans sa thèse de doctorat soutenue en décembre 2016 comment le développement de cette chambre patronale a permis, dès sa création, de renforcer la position du directeur de théâtre public et a consacré des types de carrières professionnalisées, au détriment de celles des militants.

Structuré dans un premier temps contre l'État, le SYNDEAC devient peu à peu un interlocuteur incontournable entre les professionnels du secteur et les pouvoirs publics. Il prétend rassembler ces derniers au vu de leur position dans les mondes du spectacle vivant et de leurs connaissances empiriques de ces mondes. Signe de l'institutionnalisation et de la professionnalisation du secteur, cette organisation syndicale travaille sur le registre de l'expertise sur des domaines variés, tels que l'ajustement des compétences par rapport aux objectifs visés, ou l'élaboration et la promotion d'un projet artistique et social formalisé. Organisation de service pour leurs membres, cette organisation se constitue en groupe d'intérêt et a produit une identité commune (Offerlé, 1998). Durant les années 1970, ces professionnels voient, selon Marjorie Glas, « *leur fonction d'expertise renforcée à la fois par leur stature nouvelle d'hommes publics et d'intellectuels, en même temps que par leur entrée dans certaines commissions étatiques* » (Glas, p. 388). C'est ce qui est bien mis en avant par Vincent Dubois lorsque ce dernier présente les directeurs culturels comme des « *individus créateurs de statut* » (Dubois, 1999, p. 368). Agissant ainsi, le metteur en scène d'avant-garde parvient à renforcer sa position de dominant dans les organisations de diffusion de théâtre, en accédant à la direction de ces lieux et en créant des connivences avec l'État et ses représentants. Certains directeurs, à travers les organisations qu'ils dirigent, consolident leurs positions sociales, en prenant de manière originale la parole dans l'espace public. Si le développement du métier de directeur dans le secteur du théâtre subventionné favorise quelques décennies plus tard celui de directeur d'organisation musicale, les modalités de ce développement sont pourtant différentes.

Dans le secteur de la musique, l'institutionnalisation de la profession de directeur est plus tardive. Elle profite du mouvement que nous venons d'évoquer, mais se structure sur un modèle différent, dans la mesure où les directeurs de lieux de diffusion, à l'image de Georges-François Hirsch et Alain Durel, ne revendiquent pas un statut d'artiste bien qu'ils aient pratiqué la musique. Jusqu'au milieu des années 1960, les sujets musicaux restent largement

à la marge des politiques publiques mises en place. Quelques voix s'élèvent pour dénoncer l'inaction de l'État dans le secteur et la paupérisation qui frappe tout particulièrement les mondes de la musique (D'Angelo, 1997). Si l'aide publique dans le secteur musical est relativement stable durant le XIX^e siècle et la première partie du XX^e siècle²⁰⁹, les années 1960 sont marquées par une augmentation significative de celle-ci, bien supérieure à l'augmentation générale des prix comme l'évoque Xavier Dupuis (Wangermée, 1990). Malraux crée en 1962 une commission nationale chargée d'étudier les problèmes de la musique en France. Celle-ci remet au ministre un mémorandum sur « *les éléments d'une politique d'une musique française* » et plaide pour la création d'une direction de la musique (Cabanne, 1981, p. 176). La création en 1966 d'un service de la musique autonome par rapport à la Direction du théâtre, la nomination à sa tête du compositeur Marcel Landowski (1915-1999), ancien élève d'Arthur Honegger et de Pierre Monteux, et le lancement de son vaste plan de dix ans²¹⁰ reflètent la volonté des pouvoirs publics de dynamiser le secteur musical en lui donnant de nouveaux moyens et en irriguant l'ensemble du territoire. Le « *plan de dix ans pour l'organisation des structures musicales françaises* » prévoit de structurer l'apprentissage et la diffusion du musical sur l'ensemble du territoire national en réorganisant des systèmes professionnels d'enseignement et de diffusion²¹¹ (Landowski, 1979). Son objectif démocratique vise à équiper les principales régions françaises d'un conservatoire de musique, d'un orchestre, d'un théâtre lyrique et d'une structure administrative chargée de coordonner les actions. D'esprit pyramidal, l'objectif visé est le développement, à la base, de l'enseignement musical et, au sommet, d'institutions de référence internationales. Entre ces deux extrémités, il y a la volonté militante²¹² de faire accéder à la musique « *sérieuse* » un

²⁰⁹ Myriam Chimènes explique le traitement tardif au XX^e siècle par l'État des questions musicales par le fait que la musique se distingue de l'architecture, de la sculpture et de la peinture car elle n'enrichit pas de la même façon le patrimoine culturel de l'État. Ainsi, la musique n'est pas un art « *capitalisable* » et est plus coûteuse à mettre en place. Enfin, elle ne peut être considérée comme « *un lieu de mémoire* » (In Dufourt et Fauquet, 1991, p. 303).

²¹⁰ Ce plan est notamment détaillé dans l'ouvrage de Marcel Landowski (1979) et dans celui coordonné par Guy Saez (2015).

²¹¹ Anne Veitl a montré que cette orientation, qui favorise le soutien aux institutions historiques, place la politique en faveur de la musique en décalage par rapport à la politique globale d'action culturelle du ministère (1997 et 2001/4).

²¹² Selon Pebrier, entre 1969 et 1989, le développement du nombre des écoles de musique est important. Le nombre de conservatoires régionaux passe de 10 à 31, celui des écoles nationales de 9 à 96 et celui des écoles agréées de 10 à 145 (in Bardez, Donegani, Mahiet, Moysan, 2001, p. 39). La volonté de Landowski est selon Saint-Pulgent de « *déployer en région des conservatoires, des orchestres et des théâtres lyriques, d'encourager l'action pédagogique des "Jeunesses musicales de France" et d'investir dans l'action musicale scolaire* » (Saint-Pulgent 2009, p 71).

public populaire. Transformée pour la première fois en objet d'une politique publique appliquée à l'ensemble du territoire, la musique est au centre de vifs débats opposant à la fois les musiciens et les responsables du ministère, et dont la presse rend compte régulièrement auprès du grand public. À titre d'exemple, l'engagement de Maurice Fleuret dans *Le Nouvel Observateur* est exemplaire (Duchemin et Veitl, 2000, p. 47).

À l'inverse des autres grandes villes européennes, les organisations musicales sont caractérisées à Paris, jusque dans les années 1970, par la brièveté des mandats de leurs directeurs²¹³, alors que les mandats longs sont des facteurs de succès. Cette caractéristique symbolise ce que Xavier Dupuis nomme « *le pouvoir discrétionnaire que possède le politique sur l'artistique* » (Wangermée, 1990, p. 38). Cette idée est parfaitement exposée dans le célèbre extrait suivant, qui vise l'autonomie relative de l'administrateur de l'Opéra de Paris²¹⁴.

La tâche de l'administrateur est extrêmement facile : il n'a qu'à s'asseoir à une petite table dans son grand bureau ; d'un côté siègent les représentants syndicaux ; de l'autre, le contrôleur financier, et tout se règle entre eux : l'administrateur est sans pouvoir, il les écoute et compte les points : ils sont malheureusement toujours contraires à l'intérêt de l'art lyrique (Landowski, 1975, p. 72).

Une prise de conscience de ceux qui exercent ces métiers a lieu à partir des années 1970, à l'Opéra de Paris. Peu à peu, en obtenant de nouveaux moyens, les directeurs de cette organisation acquièrent une légitimité et bénéficient d'une plus grande visibilité dans l'espace public²¹⁵. Cette évolution a influencé l'ensemble de la profession, bien au-delà du genre lyrique. Un nouveau souffle est donné dès le début de la direction du compositeur suisse Rolf

²¹³ Pour exemple, ce sont 16 administrateurs généraux qui se succèdent à la tête de l'Opéra de Paris entre 1945 et 1994. La durée moyenne d'activité est de 3 ans sauf pour Lieberman (Cameron, Tobelemn, 2013, p. 141).

²¹⁴ Celle-ci fait aussi écho à l'extrait suivant signé par Maurice Fleuret : « *En réalité, le mal lyrique de la France, la maladie endémique de l'Opéra de Paris viennent du fait que, comme tout le monde s'occupe de tout, on ne sait plus qui doit rendre compte de quoi. Sur ce même terrain, deux directions du ministère de la Culture sont en compétition permanente. Mais le ministère du Budget à son siège dans toutes les instances et c'est toujours lui qui l'emporte en fin de parcours* » (L'Opéra de Paris. Confessions d'un fonctionnaire désabusé, Théâtre en Europe, juillet 1987).

²¹⁵ Xavier Dupuis a notamment évoqué les évolutions budgétaires des théâtres nationaux : « *les différences énormes constatées dans l'accroissement des subventions allouées ne sont pas liées à des facteurs économiques. Elles sont le fruit de l'expression des rapports de force dans le cadre des négociations budgétaires et des priorités énoncées par l'autorité de tutelle. En l'absence de contraintes marchandes, la dynamique du budget est donc une résultante bureaucratique et politique* » (1985).

Liebermann à l'Opéra de Paris, en 1973. Ce dernier, « *directeur le plus compétent de son époque* » selon Jean Gourret, parvient, durant son mandat qui s'étend jusqu'en 1980, à remettre l'opéra à la mode en introduisant le festival permanent et en rompant avec le répertoire (1984, p. 192). Selon Saint Pulgent, « *the nomination of Rolf Liebermann as head of the Palais Garnier resolved, as if miraculously, a crisis that some now claimed was simply caused by incompetent direction* » (1986). Cette période expose le processus de réengagement officiel de l'État dans le secteur de la musique sérieuse. Ainsi, en juin 1971, Jacques Duhamel, le ministre de la culture, plante le décor en annonçant « *François 1^{er} s'était attaché le concours de Léonard de Vinci ; Louis XIV, celui de Lully. J'ai choisi Rolf Liebermann* » (Gourret, 1984, p. 192). Selon Agid et Tarondeau, les maisons lyriques se sont davantage transformées entre 1960 et 1990 que durant les quatre-vingts années précédentes. Cette transformation découle d'abord d'une augmentation significative des coûts, liée à l'inflation, de l'augmentation des niveaux de vie et de l'importance grandissante accordée aux politiques de production dans les organisations de diffusion. Ces dernières permettent aux organisations musicales d'affirmer leur identité, dans un contexte qui s'internationalise. Ainsi, même s'il est caractérisé par une explosion des dépenses, le mandat de Rolf Liebermann à Paris « *laisse le souvenir d'un ensemble exceptionnel de spectacles, ovationnés par le public* » (Agid et Tarondeau, 2008/8). L'exemple de Rolf Liebermann durant son mandat à l'Opéra de Paris est très fréquemment mobilisé par les professionnels de la musique que nous avons rencontrés, à l'image des extraits suivants.

De quelles manières un directeur de salle peut changer le paysage musical ? Et est-ce que vous avez des exemples ?

Il y a eu des grands directeurs d'opéra par exemple. Quelqu'un qui est un peu dans l'histoire maintenant mais qui était directeur de l'Opéra de Paris dans les années 1970, Rolf Liebermann, tout le monde dit qu'il a révolutionné l'opéra qui était jusque-là assez plan-plan. (...). C'était un compositeur lui-même, musicien et ancien directeur d'opéra en Allemagne qui est assez différent et du jour au lendemain, le monde entier est revenu à l'Opéra de Paris. Donc, oui, un directeur peut changer la place de Paris (Arnaud Merlin).

Il y a des figures de la profession. Je pense à Rolf Liebermann (Marc-Olivier Dupin).

Ce processus de gain de reconnaissance et de légitimité des directeurs d'organisation musicale se renforce suite à l'élection de François Mitterrand et à la nomination de Jack Lang²¹⁶ au ministère de la Culture, en 1981. Le gouvernement de Pierre Mauroy augmente considérablement le budget culturel de l'État. Dès lors, « *le prosélytisme de la démocratisation culturelle* » laisse la place à « *des stratégies de réhabilitation de la démocratie culturelle qui étendent la politique culturelle à des objets et pratiques extrêmement divers et qui en étaient jusqu'alors exclus* » (Dubois, 1999, p. 333). Cette date symbolique qui permet un rapprochement entre les secteurs économiques et culturels, constitue une rupture dans l'histoire de la gestion des organisations culturelles. Ce processus d'interdépendance entre les secteurs publics et privés est également lié à une « *pacification des rapports sociaux* » dans le secteur culturel. Celle-ci permet de mettre en place des consensus et des compromis pour éviter les conflits idéologiques (Dubois, 1999, p. 390).

Les militants culturels sont lentement supplantés par les « *professionnels de la culture* ». Ce basculement est pour notre sujet une transformation essentielle qui modifie les conceptions de la culture au sein de la société française. Celle-ci n'est plus envisagée par rapport à une conception militante mais plutôt par rapport à son lien à l'économie. Ce glissement, lent mais constant, est par exemple évoqué par Michel Orier comme suit :

Une des grandes fragilités du ministère, c'est la disparition des militants. Moi, j'ai commencé à faire ce métier-là autant pour la passion de la musique que par passion pour la politique ! Et ma génération était très politique. Moi je suis né en 1958, j'avais dix ans en 1968, et c'était une époque très politique. La gauche était absente du pouvoir depuis longtemps, quand Mitterrand a été élu, j'avais 23 ans. Je suis né en 1958, je suis arrivé en même temps que le Général de Gaulle, l'alternance était inenvisageable. On n'y croyait pas. Quand c'est arrivé c'était un truc incroyable ! On était une génération très politique et très militante... c'était l'époque qui était comme ça. Après, je crois que les choses se sont professionnalisées, et c'est devenu des métiers.

Comme nous venons de le présenter, c'est donc au cours de la seconde partie du XX^e siècle, en parallèle au mouvement de professionnalisation des mondes de la culture, que le groupe des directeurs de salle de concert se structure, quelques années après celui des directeurs de théâtre. Cette transformation éloigne ce métier de ses origines idéologiques et répond aux nouveaux enjeux des mondes de la musique. Elle permet à l'État de s'approprier la cause

²¹⁶ Jack Lang, docteur en droit, responsable de la culture au PS en 1979, est le fondateur du festival de théâtre de Nancy qui a joué un rôle déterminant dans les mutations formelles des approches théâtrales durant les années 1970, et est un ancien directeur du Théâtre National de Chaillot.

culturelle. Celle-ci est intégrée dans un mouvement de bureaucratisation de la pensée culturelle, formalisée par un cadre cognitif administratif favorisant la promotion du métier. Plus légitimement que par le passé, c'est en tant que professionnels et hommes publics que ces acteurs se positionnent dans les mondes de la musique. En outre, ils participent aux décisions administratives et politiques en lien avec ces mondes. Cette position donne à ces acteurs un pouvoir complémentaire qui renforce leur position professionnelle. La nomination de Georges-François Hirsch à la suite de Marie-Claire Valène au TCE traduit ce double basculement, à la fois de la place occupée par l'organisation dans le paysage musical parisien, et par celle du professionnel à la tête de celle-ci dans les mondes de la musique.

Une autre mutation centrale, indissociable de l'évolution de cette profession, découle du développement des formations culturelles. Ces dernières font de l'administration culturelle une discipline qui s'enseigne à l'université et dans les grandes écoles (Moulinier, 1983). Ce mouvement se développe dès les années 1970 à l'IEP de Paris et à l'ENA. En 1977, la promotion de cette dernière, intitulée André Malraux, est un bon exemple de cette idée. C'est en 1985 que la première formation en management de la culture voit le jour, à HEC. Moins d'une décennie plus tard, en 1992, une étude du ministère de la Culture recensait 430 diplômes universitaires pour l'ensemble des filières artistiques et culturelles (Dubois, 1999, p. 358 - 359). Comme le note Vincent Dubois, reprenant des termes d'Emmanuel Wallon, « *ce développement a été rapide et peu concerté* ». Par conséquent, « *on assiste moins à l'établissement de filières aux contenus et au déroulement précisément établis qu'au développement incontrôlé du marché de la formation à ces métiers aux contours flous que sont ces nouvelles fonctions de l'administration et de la gestion culturelles* » (Dubois, 1999, p. 357). Le nombre de ces formations se renforce durant les années 1990 (Martin, 2008). Ce mouvement permet aux professionnels de mettre en place des convergences avec les universités²¹⁷ et participe « *d'une stratégie d'investissement savant* », « *d'un investissement*

²¹⁷ Ce rapprochement avec les milieux scientifiques participe d'une valorisation de l'expertise et suit une évolution relativement proche de celle présentée par Nicolas Guilhot sur les professionnels de la démocratie aux États-Unis, acteurs qui basculent à la fin du XX^e siècle du statut de « *militants intellectuels* » vers celui « *d'experts de Washington* » (2001). De manière concomitante, les professionnels de la musique accumulent, à travers la réalisation de cursus scolaires et professionnels variés, un capital de relations utiles pour évoluer dans ces mondes. Leur ancrage et la position spécifique qu'ils y occupent conduisent ces derniers à adopter une logique de l'expertise, empruntée au mode managérial de l'entreprise et de l'État « *modernisateur* ». Le mouvement de professionnalisation favorise les transferts de savoirs tels que l'utilisation des outils de l'entreprise, la mobilisation de compétences juridiques.

dans la crédibilité scientifique » qui vient contrebalancer, à la fin du XX^e siècle, les origines « *hautement idéologiques* » du métier (Guilhot, 2001).

De plus, en recueillant l'aval des disciplines universitaires, cette proximité entre les sphères scientifiques et professionnelles permet aux acteurs de revendiquer le fait qu'ils sont des experts. Comme le rappelle Vincent Dubois, le développement de ces formations est stimulé, depuis les années 1980, par un discours officiel visant à présenter le secteur culturel comme étant créateur d'emplois. Cette évolution suscite trois grandes critiques formalisées par ceux qui exercent le métier : l'absence de coordination par le ministère de la Culture, le manque de concertation avec les professionnels et le décalage entre le nombre d'étudiants et les perspectives de carrière (2013, p. 54). S'il favorise la professionnalisation des métiers de la culture, ce développement transforme aussi en profondeur les questions que se posent ceux les exerçant :

À mon sens, et c'est dommage, on n'a pas créé les endroits de transmission nécessaires à ces métiers-là. L'université s'est emparée du sujet en créant des masters d'ingénierie culturelle, de ceci, de cela, de gestion de l'administration culturelle... D'ailleurs, sûrement très bien fait. Moi, ce qui m'effraie toujours c'est le nombre de gens qui vont s'inscrire là-dedans sachant que ce sont des tout petits métiers derrière. C'est-à-dire que ce sont 9000 gamins qui sortent tous les ans... et qu'est-ce qu'ils vont faire derrière ? Nous on ne se posait pas cette question-là, parce que d'abord on n'a pas fait d'école pour ça, et ce qui nous intéressait c'était l'accompagnement artistique. Donc on a construit les outils nécessaires (Michel Orier).

Cette multiplication des formations entraîne une forme de déséquilibre entre les titres scolaires et les postes²¹⁸. Celle-ci est renforcée par le fait que quelques énarques s'orientent, après Jacques Rigaud, vers les métiers de l'administration culturelle²¹⁹. Cela valorise la profession, selon une logique d'émulation et de formalisation et montre le rôle grandissant joué par les pouvoirs publics dans les mondes de la culture. C'est notamment ce que laisse entendre Francis Lepigeon :

²¹⁸ Roger Chartier insiste sur ce décalage et sur les transformations des mondes professionnels qu'il induit, dans son article consacré aux intellectuels frustrés (1982).

²¹⁹ Le successeur de Marcel Landowski à la Direction de la musique en 1975, Jean Maheu, est un haut fonctionnaire, membre de la Cour des comptes. Francis Beck, haut fonctionnaire, intègre le Ministère de la Culture en 1971 et justifie son choix : « *Nous nous sommes dit : « là-bas, nous n'aurons pas à réprimer les gens, nous ne serons pas au service du grand capital* ». Jacques Renard de son côté rejoint le même ministère en 1975 et revendique son passé de manifestants durant mai 1968 (Cité par Dubois, 1999, p. 369).

Très longtemps, le métier de directeur de théâtre n'a pas été considéré. Ce sont des saltimbanques, des dépensiers, moi l'opéra ou la musique classique ça ne m'intéresse pas, je ne comprends pas pourquoi une partie de mes impôts passe là-dedans... Il y a eu pendant très longtemps assez peu de considération. Et puis il y a eu un certain nombre de personnalités... On les a citées à des degrés divers, que ce soit Georges-François Hirsch, que ce soit Alain Durel, que ce soit Michel (Franck) que ce soit Jean-Pierre Brosmann, Stéphane Lissner, Jean-Luc Choplin, Laurent Bayle (...). Et puis, dans les années 90, c'est devenu un peu chic, que les énarques ou autres fassent des stages, dans des institutions culturelles. Donc c'est devenu un peu moins décrié.

Plus loin dans notre échange il poursuit, « *je pense que les énarques, ça a donné de la valeur aux autres directeurs* ». Les énarques occupent néanmoins une position très minoritaire dans les organisations qui nous intéressent. Sans prendre en compte les directeurs de la Caisse des dépôts, seuls Thibaud Malivoire de Camas, directeur adjoint de la Cité de la musique et Raymond Soubie, président du TCE, ont suivi ce cursus. Le premier évoque l'intérêt croissant des hauts fonctionnaires pour les métiers culturels comme suit.

Il a fallu gérer. Il a fallu organiser, gérer et ça nécessitait des compétences qui avaient à voir avec ça, et comme en même temps, l'École Nationale d'Administration existait, avec de plus en plus de jeunes, de hauts fonctionnaires, car les effectifs aussi de l'ENA ont augmenté. L'intérêt pour la culture a aussi augmenté. Et donc ça été à la fois pour le ministère de la Culture un vivier de gens compétents pour mettre en place et développer des choses, et en même temps une chance, une occasion, pour des jeunes énarques, de faire des choses qui les intéressaient. Voilà je pense que c'est concomitant.

En parallèle au développement de ces formations et diplômes dédiés au management de la culture, une rhétorique spécifique, neutre, et qui dépasse les clivages politiques et militants au profit de bonnes pratiques consacrant des normes et des références conformes, est élaborée. Sous le poids de la logique de l'intervention publique, celle-ci évite « *toute évocation d'une conflictualité sociale : seule demeure l'imperfection de la société, que l'action culturelle peut contribuer à combler* » (Ritaine, 1983, p. 71). Elle consacre un vocabulaire culturel, regroupant des termes relativement flous et polysémiques, tels que la « *démocratisation* » ou la « *médiation* ». Les définir ne va pas de soi et cette difficulté a été formalisée par Philippe Urfalino, pour qui « *dans l'histoire des politiques culturelles, tous les mots sont piégés* » (2004, p. 16). Les deux acceptations du mot culture contribuent à accroître ce hiatus et complexifient la manière dont le chercheur envisage le centre de gravité de l'histoire des politiques publiques de la culture. Entendu au sens anthropologique ou de façon plus

restreinte, les enjeux sont divergents. Cette dernière conception renvoie directement au travail effectué par les professionnels de la culture, qui peuvent définir ce qui est ou non culturel, en prenant pour référence ce qui relève « *des cultures d'élite ou savante* » (Charle, 2015).

Stimulés par ces différents mouvements, les contours d'un groupe de professionnels se dessinent. La constitution de ce groupe repose précisément sur la pratique et la reconnaissance du métier, et sur la capacité de ceux qui l'exercent, à la suite d'un Rolf Liebermann, à légitimement défendre des intérêts auprès des pouvoirs publics, des pairs et des publics. Anne Poursin, qui fut directrice générale de l'Auditorium et de l'Orchestre national de Lyon se souvient :

En fait, vous aviez deux types de métiers qui se sont constitués, qui sont les directeurs d'opéras et les directeurs d'orchestres... et puis aussi les directeurs d'ensembles spécialisés. Au départ, en tout cas, vous aviez ces deux ou trois groupes-là. Donc le groupe des directeurs de salles n'existait pas, parce que le métier de directeurs de salles de concert n'existait pas.

Ces acteurs travaillent ensemble à la reconnaissance de leur rôle à jouer dans les mondes de la musique²²⁰. Ils adhèrent individuellement, à travers l'organisation qu'ils dirigent, aux idées défendues par d'autres professionnels : la défense d'un certain répertoire, de genres musicaux plus ou moins institutionnalisés tels que la musique baroque pour reprendre l'exemple d'Alain Durel ou d'un répertoire opératique pour évoquer le travail mis en place par Georges-François Hirsch. Le travail entrepris et la revendication de la légitimité pour le faire, mise en avant par exemple dans le discours d'Alain Durel, sont alors des points saillants du discours des interviewés. Ces derniers prennent individuellement conscience de l'importance pour eux, de défendre des intérêts communs, même s'ils sont en concurrence les uns avec les autres. Cette forme de militantisme professionnel en faveur de la cause musicale se développe de façon ambivalente entre la défense d'une cause collective et un intérêt individuel de logique de carrière (Offerlé, 2015/2). En mobilisant dans leurs discours le registre de l'expertise, les interviewés se définissent comme des professionnels ayant des compétences, qui font d'eux des experts²²¹. Cette prise de conscience favorise le renforcement, dans les mondes de la

²²⁰ Michel Offerlé évoque le « *travail politique* » (Offerlé, 1998, p. 65) réalisé par un groupe, comme préalable à la reconnaissance de ses intérêts de groupe. Ce travail vise à délimiter, légitimer et exprimer des intérêts partagés.

²²¹ Le mouvement d'appel à l'expertise étudié par Offerlé (1998) ne semble pas pouvoir expliquer les transformations des mondes de la musique. Qualifié par Raymonde Moulin de « *phénomène de mode* » (Moulin, Quemin, 1993), l'expertise des directeurs, ces derniers étant confrontés à des enjeux

musique, de la communauté des directeurs et de son influence sur ces mondes. Nous reviendrons plus en détail sur ce point dans une prochaine partie.

Contrairement à d'autres métiers culturels, tel que celui de conservateur, il n'existe pas en France de parcours précis et définitifs²²² formant de façon spécifique les directeurs des salles de concert et de théâtres. Comme le rappelle Fabienne Voisin, directrice de l'ONDIF,

il n'y a pas d'école qui forme à notre profession. Disons qu'il y a des chemins qui sont plus couramment utilisés pour venir dans les métiers de la programmation. C'est à la fois un bon équilibre entre une connaissance artistique, et les connaissances de comment est-ce qu'on gère une entreprise de 120 salariés. Parce que cette notion doit quand même être là.

Ce métier s'inscrit dans une catégorie socioprofessionnelle aux contours flous et mouvants et les compétences requises pour l'exercer avec succès ne sont pas formalisées de façon spécifique. Cette singularité est parfaitement mise en avant par Jean Gourret lorsqu'il prend pour exemple les nombreux profils des directeurs de l'Opéra de Paris²²³ (1984).

Les évolutions que nous venons de présenter sont le résultat – et non la cause – d'un vaste mouvement d'engagement des acteurs des mondes de la musique en faveur de la valorisation de leur métier. Ceux-ci ont travaillé pour légitimer leurs positions auprès de leurs pairs, des pouvoirs publics et du grand public. La nomination à la tête de l'Opéra de Paris de Rolf Liebermann en 1973 constitue une opportunité pour ceux qui exercent cette profession. Dès lors, ces derniers peuvent espérer accéder à une notoriété supérieure à celle de leurs prédécesseurs. Suivant la voie qu'il a ouverte, les dernières années du XX^e siècle sont celles d'un renouveau du métier de directeur de salles de concert, avec l'apparition d'un nouveau profil de professionnel, comme le démontre Norman Lebrecht (1996). À la faveur de l'influence de certains directeurs dont nous avons déjà parlé – Rolf Liebermann, Georges-

multiples et parfois contradictoires, est difficile à définir. Nous préférons parler d'un double mouvement de professionnalisation des mondes de la musique et d'objectivation de ces professionnels qui, selon nous, rend compte de manière plus fine et juste des évolutions du secteur.

²²²L'École Nationale du Patrimoine, inaugurée en 1991, devenue aujourd'hui Institut national du patrimoine a pour mission de former les conservateurs.

²²³ « D'ailleurs nos directeurs ne proviennent-ils pas des horizons les plus variés ? 16 étaient compositeurs de musique ou instrumentistes. 9, entrepreneurs de spectacles. 6, hommes d'affaires. 5, administrateurs de la fonction publique. 4, librettistes et auteurs dramatiques. 2, journalistes. 2, architectes. 1, chanteur d'opéra. 1, médecin. 8, avaient pratiqué plusieurs métiers avec un égal bonheur » (Gourret, 1984, p. 15).

François Hirsch, Alain Durel – cette profession change de dimension et devient de plus en plus enviable. Les professionnels du secteur que nous avons interrogés sont bien conscients de cette mutation.

Ça a vingt-cinq ans cette évolution. Vingt-cinq ans, ça correspond à l'inauguration de l'Opéra Bastille, donc à la rénovation de l'image de l'opéra (Francis Lepigeon).

Ce mouvement de gain de légitimité et de reconnaissance se cristallise durant le mandat de Hugues Gall, nommé en 1994 au poste de directeur de l'Opéra de Paris. Ce dernier, après une négociation, est en charge de l'ensemble des pouvoirs artistique, économique et social de la maison.

Il est nommé pour mettre en œuvre une politique pluriannuelle précisément définie en termes de nombre de représentations, recettes, coûts, besoins de financement. Il n'est plus soumis qu'à un contrôle « a posteriori » des tutelles publiques : ministère de la Culture et du Budget (Agid et Tarondeau, 2008/8).

Selon Agid et Tarondeau, jusque dans les années 1990, l'État n'est pas en mesure de donner au professionnel à la tête de cette organisation « *les conditions d'une direction forte et responsable, ni assurer efficacement l'exercice de ses responsabilités de gouvernance* » (Cameron, Tobelemn, 2013, p. 131). Par conséquent, force est de constater, après Ève Chiapello (1998), que les principes propres à la gestion ont pénétré ce secteur et que celui-ci les a parfaitement assimilés. Dans son étude intitulée *Artistes versus Managers*, elle démontre que les deux formes de rationalité propres à l'art et la gestion²²⁴ sont conflictuelles mais nécessaires à la survie de l'organisation musicale et au développement de son projet artistique (1998, p. 161). Le conflit art-management, particulièrement présent dans certaines sphères artistiques, n'est pas pertinent dans le monde de la musique sérieuse « *dans lequel l'hostilité à la gestion est faible* » (1998, p. 118). L'épreuve économique de la survie, avec laquelle s'est développé ce monde très largement subventionné, peut expliquer cette forme d'acceptation des techniques de gestion et de management par les professionnels de ce secteur. L'autrice démontre que les professionnels évoluant dans des secteurs dans lesquels les contraintes liées

²²⁴ Cette discipline découle des actions menées par une diversité d'acteurs, au sein des entreprises et des universités, et prend sa source dans les travaux fondateurs de la discipline portés par Henri Fayol (1841-1916) et Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Ces deux praticiens ont construit leur démarche en défendant un but utilitaire. En effet, dans leurs travaux précurseurs, une grande importance est accordée à l'efficacité des actions, à la valorisation de l'autorité au regard de certaines compétences, à la promotion de l'autonomie et des responsabilités individuelles. Ces travaux ont entraîné au cours du XX^e siècle une forme de mise en avant de la compétence des dirigeants, qui ont ainsi pu prendre leurs distances par rapport au Conseil d'Administration de l'entreprise qu'ils dirigent.

aux difficultés de gestion sont prédominantes (diversité des personnes, travail avec des artistes...) sont plus enclins à utiliser les outils du management (1998, p. 69). Selon la définition qu'Ève Chiapello en donne, le management est « *la systématisation de pratiques forgées au sein des entreprises dans des règles de conduite à caractère général. Celles-ci sont accompagnées de théories les justifiant, ainsi que d'outils et dispositifs permettant leur mise en œuvre* » (1998, p. 46). Nous l'avons déjà souligné, l'histoire de la profession de directeurs est, de façon parallèle à l'histoire des managers évoquée par Chiapello (1998, p. 54), celle d'une conquête au nom de l'autonomie à l'égard des actionnaires symbolisée plus haut par le parcours de Hugues Gall. Conformément à ce mouvement, une place centrale est accordée à la valorisation de la compétence et au mérite dans la profession de directeur. Dans l'extrait ci-dessous, Gilles Demonet évoque de manière évidente cette transformation en prenant Hugues Gall comme exemple :

Gall (...) il a fait ses preuves en tant qu'adjoint à l'Opéra de Paris, puis à l'Opéra de Genève ou ce qu'il a fait est considéré dans le milieu comme tout à fait exemplaire. (...) quand on l'a appelé à l'Opéra de Paris, c'était à la fois au vu de son expérience à Genève, de la connaissance de la maison, mais surtout je pense au vu de l'audit qu'il a réalisé de l'Opéra de Paris à l'époque, dans lequel il a pointé quelques problèmes, quelques dysfonctionnements majeurs. À la fois, que le conseil d'administration et le président avaient un rôle qui était sans doute excessif par rapport à ce qui devrait être, et puis aussi le fait qu'il y avait une ambiguïté sur le rôle du directeur musical. Et que la programmation n'était pas bien localisée. Donc lui, il a fait un audit avec des préconisations, et il a dit « *j'accepte de prendre la direction à condition que les préconisations soient mises en œuvre* ». Il a pour moi inventé ou au moins incarné un mode de gestion des institutions musicales qui est très caractéristique de la France, très jacobin en réalité, avec un pouvoir central qui recouvre toutes les fonctions. (...) Gall a dit « *je prends la direction de l'opéra à condition que je sois le chef sur tout* ».

L'exemple de l'Opéra de Paris mentionné ci-dessus a influencé le fonctionnement des autres organisations musicales. Celles-ci à l'image du TCE et de la Salle Pleyel, ont vu leurs directeurs défendre une conception personnelle de leur mission, se détachant des contraintes du conseil d'administration.

Cette évolution est marquée par l'émergence de positions professionnelles propres à la gestion et l'administration de la culture, dans une logique de décloisonnement qui remet en cause les frontières verticales (entre groupes sociaux) et horizontales (entre genres et œuvres). En connaissant et maîtrisant parfaitement les règles, les usages et les conventions structurant les mondes de la musique, les directeurs de salles de concert ont lentement rendu leur profession

plus visible vis-à-vis du public et des acteurs de ces mondes. En favorisant les connivences avec les représentants de l'État, ils rendent légitimes les pouvoirs publics pour lesquels ils travaillent et dans le même temps renforcent l'assise de l'organisation qu'ils dirigent et sa position sur un marché de la musique²²⁵.

Ces mutations du métier et de la façon de l'exercer ont lieu au nom de principes rationnels et idéologiques. Elles élargissent le champ des possibles du domaine culturel et sont liées à la place grandissante de l'objet musical dans la société parisienne²²⁶, à l'accroissement du marché de la musique et des publics au concert. Nous présenterons à présent plusieurs parcours de professionnels, pour montrer dans sa diversité le contenu concret de ces mutations.

2. La persistance d'une conception militante comme identité commune des directeurs : les exemples d'Anne Poursin, Fabienne Voisin, Michel Orier, Marc-Olivier Dupin

Afin de percevoir les transformations du métier, notre intérêt pour les directeurs ne s'est pas limité à ceux qui ont exercé leurs fonctions au Théâtre des Champs-Élysées et à la Salle Pleyel. Nous décrivons dans cette partie les cursus et les actions de directeurs aux profils polyvalents et ayant exercé leur mandat dans d'autres organisations. Nous montrerons que malgré la diversité de celles-ci, ces professionnels sont attachés à la défense d'une cause qui leur est chère : la formation des auditeurs à un répertoire musical et la sensibilisation des tutelles aux externalités positives induites par leur travail est au cœur de leur préoccupation. Nous verrons que l'émergence et la consolidation d'une permanence musicale, ce que Marc-Olivier Dupin présente comme « *une problématique très vaste de la transmission et du partage* » – mouvement de développement des mondes de la musique et d'irrigation musicale

²²⁵ Au même titre que les metteurs en scène, ils gravitent à proximité de l'orbite des pouvoirs publics et travaillent à la production d'une identité commune, suivant un mouvement semblable à celui décrit par Annie Collovald, dans son travail sur l'humanitaire expert (Collovald, 2001). Selon elle, les professionnels ajustent les compétences professionnelles aux objectifs visés par l'organisation. Ces professionnels développent des connivences structurelles et sont intimement connectés aux acteurs politiques de l'État, à travers des jeux d'affiliation multiples.

²²⁶ Pour preuve, Saint-Pulgent souligne que le nombre de représentations musicales a doublé entre 1982 et 1997. Elle répertorie 6 000 soirées de musique classique données à Paris durant la saison 1997, soit deux fois plus qu'en 1982 (1999, p. 196).

– est l'un des objectifs clés de la profession de directeurs de salle de concert. Celui-ci est lié à un travail entrepris par les directeurs pour gagner la confiance des publics et leur offrir « *les meilleures conditions de transmission* de la musique » (Marc-Olivier Dupin).

À partir des années 1980, certains acteurs culturels travaillent à convertir le militantisme de leurs aînés en projet de carrière. Ce travail de conversion des croyances militantes en croyances professionnelles a été analysé par Vincent Dubois (2006). À la faveur de ces conversions, ces acteurs construisent leurs carrières sous la forme de vocations culturelles, marquées par « *des croyances professionnelles, la technique et les signes extérieurs du professionnalisme* », qui remplacent « *les utopies sociales comme bien de salut* » :

À l'inverse de ce qui se passait dans les années 1970, quand l'engagement socio-politique déterminait des orientations professionnelles, ce sont cette fois plutôt des logiques professionnelles qui déterminent des prises de position politiques (Dubois, 2006).

Peu structurées au début des carrières de ceux dont nous allons évoquer les parcours ici, ces professions permettent à ceux qui les exercent de convertir des titres scolaires, une passion pour la musique et une certaine conception militante dans la forme qu'ils confèrent à leur projet. Ce mouvement singularise les formes militantes en fonction des « *carrières de trajectoire* » de chacun. La notion de carrière permet de « *mettre en œuvre une conception du militantisme comme processus* » et de prendre en compte le fait que chaque professionnel travaille pour construire sa position (Fillieule, 2001).

Le parcours d'Anne Poursin qui dirigea, entre autres, l'Orchestre et l'Auditorium de Lyon durant neuf années avant d'être nommée Déléguée à la musique au ministère de la Culture et de la Communication, est un bon exemple de cette mutation. Diplômée d'une école de commerce, l'EM Lyon, elle poursuit son cursus au sein du DESS « *gestion des organisations culturelles* », formation inaugurée l'année précédente, à l'université Paris Dauphine. Elle s'oriente vers ce choix « *en ayant assez clairement en vue les métiers de la musique, sans vraiment savoir non plus ce que ça recouvrait, ce que ça voulait dire et quels métiers dans le domaine musical* ». Lorsqu'elle évoque son parcours, elle met en avant son lien fort à la pratique de la musique.

J'ai pratiqué la musique quand j'étais toute petite, sans avoir jamais voulu en faire mon métier. Je me suis dirigée un peu par curiosité à l'époque vers les écoles de commerce, parce que j'avais passé un bac littéraire, c'était la première année où le

concours des écoles de commerce était ouvert pour les littéraires, et je trouvais ça marrant de le faire. Et une fois dans l'école, je n'ai pas eu de vocation immédiate pour rien de ce qu'on y enseignait. Et au fond, je me suis dit « *qu'est-ce qui me passionne dans la vie ?* »... Et je n'avais pas des masses de réponses à part les métiers musicaux.

Son cursus scolaire lui permet de convertir son goût pour la musique en projet professionnel. Durant sa dernière année d'études à Paris, elle est marquée par un choc esthétique qui nous renvoie directement au parcours d'Alain Durel, que nous avons précédemment présenté. Elle assiste à la représentation de l'opéra de Lully, *Atys*, qui est donné par le jeune ensemble baroque *Les Arts Florissants* au Théâtre National de l'Opéra comique. Cette représentation est véritablement une expérience esthétique marquante : « *moi je suis allée le voir (Atys) quand j'étais étudiante à Dauphine. Ça m'a foutu un choc esthétique pas possible !* ». Elle contacte alors les *Arts Florissants* en ayant le projet de rejoindre l'organisation, qui ne cherche pas à agrandir son équipe administrative. À l'issue de cette dernière année d'étude, elle a une première expérience professionnelle considérée comme « *un boulot alimentaire* », dans une entreprise spécialisée dans « *la réservation de places de spectacles par minitel* ». Elle est cependant rapidement recrutée par les *Arts Florissants*, organisation dont l'activité est alors en pleine expansion, en tant qu'administrateur adjoint : « *(...) c'est comme ça que je rentre dans les mondes de la musique. Avec les hasards heureux de l'existence et à la fois parce que les Arts Florissants, je les avais entendus, écoutés, j'adorais ce qu'ils faisaient, je trouvais l'aventure fantastique... et voilà !* ». Elle évolue pendant neuf années dans cette organisation, avant de rejoindre l'*Ensemble Intercontemporain* en tant que Directrice des Affaires Financières (DAF). Cette nouvelle expérience, sur un poste relativement similaire à celui qu'elle occupait précédemment, dure une année.

Après les Arts Florissants... je suis partie de l'autre côté, à l'autre extrême ! Le répertoire m'intéressait. J'aimais beaucoup les gens avec lesquels je travaillais (...). Donc j'ai gardé pas mal de liens avec eux. Mais le boulot était quand même très semblable et, je pense, moins exaltant que ce que j'avais vécu aux Arts Florissants.

Elle rejoint ensuite la ville de Lille en tant que Directrice des affaires culturelles. « *Martine Aubry était 1^{ère} adjoint. On s'était connues puisqu'elle avait été à l'origine du mécénat des Arts Florissants (...). Elle m'a demandé si je voulais candidater* ». Cette proposition, pour occuper un poste différent mais complémentaire par rapport « *à son métier de base* » la surprend dans un premier temps.

(...) mais je me suis dit pourquoi pas. J'avais envie de bouger. Et donc je suis arrivée à la Ville de Lille. Et par un hasard là encore assez merveilleux... il se trouve que la

semaine où j'ai été nommée, Lille a été désignée Capitale Européenne de la Culture en 2004. C'était six ans avant, autant dire que c'était assez anticipé, mais ça m'a permis, pendant les deux ans que j'ai passés à Lille, de monter la structure porteuse de *Lille 2004* (...).

Cette nouvelle expérience lui permet notamment d'approfondir ses savoir-faire professionnels. Lors de notre échange, elle insiste particulièrement sur l'acquisition de deux grandes compétences :

Ça rajoute deux cordes à mon arc. Globalement, le volet politique publique et effectivement la connaissance de l'intérieur des collectivités territoriales. Et ça rajoute un deuxième élément, qui est celui de la pluralité des sujets. Parce que globalement, moi je sortais d'un milieu qui est celui des musiques sérieuses, et j'arrive dans un truc où il faut que je m'occupe un jour des bibliothèques, l'heure d'après de question d'investissement patrimonial, ensuite des musiques actuelles et l'après-midi suivante du spectacle vivant ! C'est un champ beaucoup plus large, évidemment plus politique.

Elle rejoint ensuite l'Auditorium - Orchestre National de Lyon en tant que directrice générale, poste qui se distingue de ceux de directeurs de la Salle Pleyel et du TCE :

C'est une situation un peu différente de celle de Pleyel et du TCE que vous étudiez, dans la mesure où je gérais à la fois la salle et l'orchestre. Vous avez une équipe de 150 personnes, dont une centaine de musiciens et une cinquantaine de personnes qui se répartissent entre la programmation et la gestion de l'orchestre, et puis la technique de la salle.

La mise en place d'un projet commun avec les tutelles est primordiale, et son action s'inscrit dans celle d'une politique globale de la ville. L'Auditorium et l'Orchestre national de Lyon dépendent d'une régie municipale liée à la ville de Lyon.

Donc vous êtes, dans le fond, un service municipal, complètement à part ou complètement spécifique. (...) La ville de Lyon, c'est la maison mère, c'est tout bêtement les employeurs, c'est votre interlocuteur de gestion du personnel, de gestion budgétaire ». L'enjeu de démocratiser l'accès à l'offre musicale proposée par l'organisation est son premier objectif, « avec en même temps, évidemment, une exigence musicale dans tous les genres : que ce soit les musiques du monde, le jazz, les projets pour les gamins.

Bien qu'elle occupe la fonction de directrice générale, elle a largement insisté tout au long de notre échange sur le travail en équipe nécessaire au bon déroulement du projet à réaliser : « *c'était une politique qui a été portée par une équipe. Je ne dis pas ça pour être gentille... c'est qu'on a été nombreux à travailler là-dessus. On avait un axe qui était aussi celui pour*

lequel j'ai été nommée ». Pour assurer sa mission, la capacité à fédérer les parties prenantes et à travailler en équipe est essentielle. « *Après, qu'est-ce qu'il faut comme qualités ? Je pense qu'il faut des qualités de meneur d'équipe... que je n'avais pas au départ et que j'ai développées avec le temps* ».

On se mettait d'accord avec la tutelle sur un cadrage budgétaire et à partir de là, on avait une assez grande autonomie. On se donne des axes de programmation et de développement, en l'occurrence à ce moment-là, à Lyon, la problématique pratiquement essentielle, c'était l'ouverture des publics, le fait de sortir d'une forme d'entre-soi, pour aller chercher de nouveaux publics, plus jeunes, plus diversifiés socialement, pour sortir d'une image très liée à la musique classique, même si déjà mon prédécesseur avait ouvert la programmation à d'autres courants... mais la question, c'est comment on propose d'autres formes de concerts, d'autres horaires ? Donc on a dégagé les concerts à 12h30 pour les actifs... qui se sont en fait révélés plus adaptés aux vieilles personnes qu'aux actifs.

Un décalage entre la noblesse du projet et la réalité du terrain est également présenté.

Ça c'est ce que j'ai fait... sauf qu'en réalité, ce que vous faites beaucoup quand vous dirigez ce genre de maison, c'est des RH. Parce que vous avez 150 personnes sur le dos dont un orchestre symphonique... c'est énormément question de gens. C'est le cœur du métier. Après, il y a les liens avec la ou les tutelles et les financeurs. C'est une diversité de compétences, assez grande.

Travailler en envisageant à la fois un temps court et un temps long est un aspect important.

Il faut être capable d'être à la fois très attentif à ce qui se passe, dans l'instant absolument présent, ce soir, tout prévoir pour le jour même et la représentation qu'il va y avoir le jour même. Et se projeter à six mois, un an, deux ans, parfois trois ans. On est en permanence dans ce jeu, de aujourd'hui jusqu'à dans très longtemps. Et il ne faut jamais négliger ni l'un, ni l'autre.

Elle insiste également sur la capacité de pouvoir travailler en binôme avec le directeur artistique de l'orchestre, David Robertson.

Le chef, c'est le partenaire au quotidien. Nous, nous étions dans une forme de codirection, à égalité, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas de lien hiérarchique entre l'un et l'autre, ce qui n'est pas toujours le cas. C'est un travail constant, ensemble, en réflexion, de ce qu'on a envie de faire de cette maison, comment ça se passe. Le chef étant plutôt orienté orchestre, du coup forcément moi j'étais un peu plus orientée salle et programmation.

Une séparation claire des rôles et la capacité du directeur à mobiliser ces équipes est centrale. Si un travail de coopération avec le chef d'orchestre est indispensable, c'est ce dernier qui

incarne, selon elle, davantage le projet artistique. Elle présente cet aspect dans l'extrait ci-dessous :

Vous portez un projet, mais vous ne l'incarnez pas tellement. Parce que c'est plutôt le chef d'orchestre en fait. L'incarnation est plus dirigée vers le directeur musical. Mais au quotidien, c'est vous qui le portez, c'est vous qui donnez les directions. Après, il faut faire en sorte que tout le monde suive dans l'orchestre, l'équipe administrative, artistique et technique qui va autour. Du coup, il faut avoir ce sens de la cohésion d'équipe, le sens de la direction.

Son action consiste à construire un cadre dans lequel le projet de l'organisation pourra se développer de manière pérenne. Celui-ci est symbolisé par la saison :

Qu'est-ce qui va faire qu'une saison d'orchestre va être attractive, en dehors de la qualité intrinsèque de l'orchestre ? C'est le directeur musical et les artistes invités, que ce soit les chefs ou les solistes. Ensuite, il y a la construction de la saison où l'équilibre doit se faire. Pour moi, il y a une qualité majeure qui est la lisibilité : une saison, ça doit se lire.

Dans cette démarche, deux caractéristiques sont déterminantes. D'une part la capacité du directeur pour influencer ces publics et d'autre part la façon dont le professionnel parvient à positionner l'organisation qu'il dirige sur un marché de la musique inscrit sur un territoire. Selon Anne Poursin, le programme d'une saison doit parvenir à « *trouver l'équilibre qui est extrêmement subtil entre le plaisir que les gens vont avoir à retrouver des choses qu'ils connaissent déjà et la découverte* ». Pour cela elle accorde une place prédominante aux goûts du public, « *nous on a beaucoup interrogé le public en disant qu'est-ce que vous cherchez quand vous venez nous voir, vous venez pour quoi ?* ». Par conséquent, une proximité avec les publics est nécessaire, le directeur doit être identifié comme tel et accessible le soir des concerts.

Les gens venaient vous parler ?

Très souvent. Pour m'engueuler ou pour me dire qu'ils étaient ravis ou pour me raconter leur vie ou n'importe quoi. Ils venaient très souvent oui.

Elle insiste sur le fait que le directeur doit être en mesure d'influencer un public en gagnant sa confiance. La fidélité gagnée du public permet au programmateur d'être plus audacieux. En coopération avec le directeur artistique, elle met en place des rencontres avant concert permettant aux artistes de présenter les œuvres qui seront interprétées.

Je pense qu'il y a une qualité que je n'avais pas du tout au départ qui est le fait de s'adresser au public. Ça, c'est un truc que j'ai développé avec le temps. Je suis

quelqu'un d'assez timide, je déteste ça. J'ai appris à faire ça. Présenter une saison par exemple, s'adresser au public au début d'un concert pour une raison X ou Y, participer aux rencontres avant chaque concert, ce qu'on appelle les propos d'avant-concert, avant chacun des concerts, quel que soit le type de concert, vous avez une rencontre de 30 minutes, avant le concert.

Enfin, elle met en place des groupes de travail avec des publics.

Après ça, on a développé d'autres rapports au public qui étaient le fait de constituer des groupes de travail sur des sujets donnés. On a essayé de chercher des types de publics très différenciés, donc des gens riches, pauvres, des amateurs de musique classique, des amateurs de tout sauf de la musique classique. On les interrogeait sur un peu tout : la programmation, les heures de concerts, les tarifs, ce qu'ils venaient chercher, ce qu'ils aimaient, n'aimaient pas... on a essayé de comprendre un peu plus les attentes, jusqu'où on pouvait les amener, ou pas, le cas échéant ce qui ne marchait pas.

Il y a des gens qui ne cherchent que ce qu'ils connaissent et ceux qui ne cherchent que la découverte. La plupart cherchent un peu des deux. Tout l'enjeu pour un directeur de salle de spectacle, c'est que les gens lui fassent suffisamment confiance pour se dire, s'il me propose ça, c'est que c'est bien. Après il faut les inciter à sortir de leur zone de confort pour aller chercher des choses un peu plus osées. Si vous voulez, par rapport à Paris, puisque vous vos sujets sont plutôt parisiens, la chance qu'on avait à Lyon, c'est que toutes les grandes institutions lyonnaises sont seules sur leur territoire. Il y a l'Opéra de Lyon, mais il n'y a pas 4 000 Opéra de Lyon... il y a l'Orchestre national de Lyon qui est le seul orchestre symphonique avec une salle de 2 100 places, avec ce type de programmation. Donc on peut d'une certaine manière être plus audacieux que les salles qui sont en concurrence les unes avec les autres, parce que l'offre est unique. Du coup, vous avez un public qui vous est plus fidèle, il y a une relation de confiance qui est plus forte, et du coup, vous pouvez aller plus loin dans l'audace.

Michel Orier a également insisté sur l'importance pour le directeur de parvenir à convaincre une population de lui faire confiance :

Pour revenir sur les grandes compétences du directeur, je crois qu'il faut dans ces établissements-là avoir une compétence artistique forte : c'est-à-dire savoir choisir, savoir construire des saisons, savoir accompagner des équipes artistiques, et puis avoir des qualités en termes de porteur de service public. On n'est pas uniquement sur le versant de la programmation, on doit aussi entraîner une population autour de cette programmation (Michel Orier).

Lorsque Anne Poursin dresse le bilan de cette expérience, elle insiste sur une ouverture de l'organisation à de nouveaux répertoires et à de nouveaux publics, et sur les moyens mis en place pour y parvenir.

Je pense que cette question d'ouverture dont je vous ai parlé, on l'a assez bien réussie. On a offert une plus grande diversité de types de répertoires, de types de concerts, on a varié les horaires, les durées, les types de présentation de la musique. Du coup, on a ouvert le champ des possibles sur des gens qui voulaient écouter de la musique à Lyon. Ça a accru non pas nécessairement l'offre en nombres de programmes, encore que si, un peu, mais plus en possibilités de faire des choix diversifiés.

La mise en place d'un partenariat avec le club de football de la ville est un bon exemple de son action.

On proposait des abonnements groupés, pour 3 concerts et 3 matchs ou 4 concerts et 4 matchs. Le but, c'était de dire aux gens vous avez une super équipe de foot, vous avez un sublime orchestre, venez les découvrir. Ça a très bien fonctionné. Ça a fait venir exactement le public qu'on cherchait, c'est-à-dire de jeunes adultes avec leurs enfants. Ce n'était pas des amateurs de foot, ni des amateurs de musique, c'était des gens qui se disaient, on ne connaît pas très bien, on a très envie de faire découvrir ça à nos enfants, et on y va. Il y a des gens qui ont hurlé évidemment, et puis d'autres qui étaient très contents. Pour nous, c'était un geste d'ouverture assez ultime, et pour l'OL aussi d'ailleurs.

Cette expérience de neuf années et le bilan qu'elle en tire reposent sur la conviction que la diffusion de la musique au concert, lieu de rencontre privilégié entre les œuvres et les publics, peut transformer positivement la vie des citoyens. *« Moi je pense qu'on a fondamentalement changé l'image de cette maison et le renouvellement des publics, et avec lui le renouvellement du répertoire. Moi, je l'ai senti aussi ensuite en rentrant à Paris, même dans le monde musical, le regard porté sur la maison et l'orchestre n'était plus le même »*. Le travail lancé par Anne Poursin semble ainsi s'inscrire dans une logique de forme militante qui fait du directeur un homme du politique qui inscrit son travail dans une politique de l'art, consistant à lier *« le propre de l'art à une certaine manière d'être de la communauté »* (Rancière, 2004, p. 39). Pour Jacques Rancière, la politique ne signifie pas l'exercice du pouvoir et la lutte pour l'obtenir et le garder. Elle est plutôt *« la configuration d'un espace spécifique, le découpage d'une sphère particulière d'expérience, d'objets posés comme communs et relevant d'une décision commune, de sujets reconnus capables de désigner ces objets et d'argumenter à leur sujet »* (2004, p. 37). Cette forme de militantisme est très présente dans l'ensemble des discours des professionnels interrogés.

Comme le rappellent Olivier Fillieule et Bernard Pudal dans leur travail intitulé *Sociologie du militantisme*, ce mot désigne « *un activisme spécifique qui peut concerner toute activité sociale* » (Fillieule, Agrikoliansky, Sommier, 2010, p. 163). L'engagement au cours d'une carrière n'est pas linéaire. À l'image du parcours d'Anne Poursin, il s'appuie sur trois grandes variables, « *l'acquisition de savoir-faire et de savoir-être d'une part (ressources), d'une vision du monde (idéologie) d'autre part et la restructuration enfin des réseaux de sociabilité, en lien avec la construction des identités individuelles et collectives (réseaux sociaux et identités)* » (Fillieule, Agrikoliansky, Sommier, 2010, p. 176). Cette triple influence est bien visible dans le parcours de Michel Orier²²⁷, qui dirigea deux Maisons de la Culture, à Amiens et Grenoble, avant de rejoindre les secteurs des politiques publiques de la musique. Celui-ci s'oriente « *très jeune (...) vers l'organisation de la production de concert* ».

De fil en aiguille, j'ai fait des études d'ingénieur du son, j'ai organisé plus de concerts. J'ai créé un label de disque, *Label Bleu*, puis j'ai pris la direction de la Maison de la Culture d'Amiens. Donc j'ai toujours été dans la production, plus que dans l'administration.

Dans son discours, il insiste sur l'apprentissage par la pratique du métier couplé à un engagement en faveur d'une cause artistique qui lui permet de se constituer un réseau professionnel.

Moi je suis rentré à la maison d'Amiens parce que j'avais créé un festival de Jazz dans la même ville et que le directeur de l'époque m'a dit « *je veux absolument qu'on bosse ensemble* », parce qu'il m'avait vu travailler. Ça s'est fait comme ça, ça aurait pu se faire autrement ou ne pas se faire... Il ne fallait pas sortir d'une école de commerce, ou d'une classe prépa ou je ne sais quoi. Ce n'était pas trop le sujet.

Il présente les enjeux de son métier, en mettant notamment en avant le fait que les établissements qu'il dirige sont pluridisciplinaires et qu'ils ont une action déterminante, à la fois sur le plan local et national, en termes de production de spectacles, de création, d'accompagnement d'équipes artistiques. De plus comme il le précise,

ces établissements ont tous les deux une taille qui leur permet de ne pas être que des établissements de diffusion, mais aussi des établissements de production. Du coup, votre boulot quand vous êtes à la tête de ces établissements, c'est à la fois de produire

²²⁷ Michel Orier est le président du SYNDEAC de 1999 à 2000, durant son mandat de directeur de la Maison de la Culture d'Amiens. Comme le note Marjorie Glas (2013/2), les mobilisations de cette organisation renvoient à un répertoire d'action discret, qui symbolise les modes d'action collective des organisations patronales : négociations, réunions, consultations.

des saisons de programmation artistique et de veiller à ce que l'ensemble de ces productions touche le public le plus large possible.

Le travail comprend donc à la fois des fonctions de création et de production artistiques. Les compétences artistiques et la défense du service public sont centrales pour mener avec succès ces missions. Le travail est également régi par « *des fonctions de démocratisation, de renouvellement de public, d'insertion de travail sur des territoires qui sont des territoires de rayonnement de ces établissements-là* ». Ce professionnel mobilise, pour décrire son parcours, un registre qui renvoie à un engagement dans l'espace public. La forme de celui-ci s'élabore grâce à des savoir-faire politiques indissociables d'un parcours de nature militante. Son évolution peut être envisagée comme une conversion de conceptions militantes en pratiques professionnelles. Les logiques militantes revendiquées par les interviewés prennent des formes intellectualisées qui rompent avec celles de leurs aînés, qui valorisaient davantage l'action à la rhétorique. De manière complémentaire, Marc-Olivier Dupin présente le métier de directeur comme « *une somme de microprofessions* » :

Les pieds sur terre et la tête dans les étoiles. La tête dans les étoiles, c'est-à-dire avoir des désirs artistiques forts. Et bien sûr les compétences qui vont avec, qui sont la mesure de ces désirs. Et puis en même temps gérer un milieu, c'est à la fois quelque chose de très prestigieux quand c'est des grandes salles comme ça, c'est aussi gérer la plomberie, gérer la billetterie, gérer un système économique. C'est en fait une somme de microprofessions si on peut dire. La qualité d'un directeur c'est justement d'être capable de faire ce lien entre tous ces niveaux, l'ambition artistique la plus élevée et les conditions de réalisation les plus triviales et basiques.

En parallèle à son travail artistique, il dirigea notamment le CNSM et l'Orchestre National D'Île-de-France (ONDIF) et fut, comme Michel Orier, directeur de la musique à Radio France. Il revient sur le début de son parcours en insistant sur une forme de militantisme :

J'ai fait des études au Conservatoire de Paris, et dès ce moment j'ai commencé à enseigner. De l'enseignement au directorat il n'y a qu'un pas. J'ai commencé par diriger des conservatoires. Ça a été un peu un prolongement naturel de l'enseignement. C'est aussi une forme d'acte militant, parce que quand on est directeur de conservatoire, ce qu'on cherche, c'est créer les meilleures conditions de transmission de la musique et de la danse. C'est quelque part un acte militant.

Cette conception militante est un fil rouge, qui guide l'ensemble de sa carrière.

Aujourd'hui j'ai une mission conjointe ministère de la Culture, ministère de l'Éducation Nationale sur le chant choral, c'est tout à fait militant. Pour synthétiser, en tant que musicien, en tant qu'artiste, il y a le travail intérieur. Le travail qu'on fait

pour soi, de création, d'écriture, de travail avec des textes, avec des metteurs en scène, avec des réalisateurs. Il y a ce travail merveilleux de création et pour moi de création pluridisciplinaire, toujours. Et puis de l'autre côté, il y a toute cette problématique, très vaste, de la transmission et du partage, qui est encore une fois apparentée à une forme de militantisme, même diriger une chaîne à Radio France, pour moi ça en fait partie.

La conception militante des interviewés prend toute sa mesure dans la rhétorique des acteurs. Elle est symbolisée, dans les deux extraits ci-dessus, par l'utilisation d'un champ lexical politique. Elle porte principalement, de manière consensuelle, sur la conviction profonde et partagée de l'importance de la musique, comme « *rapport au monde*²²⁸ », dans le développement éducatif, social et culturel d'une société. Arnaud Merlin a insisté sur ce point. Selon lui, « *la musique ce n'est pas juste fait pour nous rassurer ! C'est fait aussi pour réaffirmer notre rapport au monde* ». La défense partagée et consensuelle de causes telles que la formation des auditeurs à un répertoire musical et la sensibilisation des tutelles aux externalités positives induites par leur travail est au cœur de leur préoccupation. Le militantisme des directeurs d'organisation de diffusion musicale renvoie à une conception intellectualisée du public et du service public, même si l'organisation dirigée est privée, comme le TCE. Plusieurs directeurs rencontrés présentent leur métier en faisant un parallèle avec l'action militante, n'hésitant pas à évoquer la mission de service public qu'ils doivent défendre et une idée du développement culturel. En ce sens, ces professionnels se distinguent de façon évidente de ceux visés par Jean-Claude Passeron (2006, p. 464) lorsque ce dernier évoque le dédain avec lequel les « *esthètes, snobs, privilégiés ou artistes mégalomanes* » envisagent l'action culturelle²²⁹.

La dimension politique, c'est ce qui relève de ce pourquoi vous êtes là. C'est-à-dire de mettre en place des politiques culturelles. Vous êtes l'expression d'une volonté publique, politique, d'avoir l'art d'innover les territoires dans lesquels vous êtes et de faire en sorte que cette activité va être donnée comme possibilité à tout un chacun (Michel Orier).

Avoir une programmation qui est très pointue, de qualité, il me semble que c'est absolument indispensable. Et puis derrière l'accessibilité, il y a aussi l'accessibilité en termes de finances, si on veut pouvoir se dire on est une nation qui met la culture au

²²⁸ Conformément à l'appel d'Aragon qui a écrit dans *La mise à mort* : « *La musique où nous puisons la connaissance autrement inatteignable, et qui n'est aux mots réductibles. La musique, par quoi sont dépassés tous les rapports habituels que nous avons avec le monde (...)* » (1973, p. 357).

²²⁹ Comme il le rappelle, l'action culturelle « *contient dans son principe volontariste, un constat sociologique : elle ne présuppose pas la capacité intrinsèque d'une œuvre à faire seule le travail de l'expérience des œuvres* » (Passeron, 2006, p. 464).

centre de notre démarche sociale ; et en matière de compétences, si on veut prétendre à ça... Ça passe par une capacité d'accéder aux concerts, dès le plus jeune âge. La politique tarifaire accompagne ça (Fabienne Voisin).

Pour moi, la culture ça a un rôle politique dans la Cité, à la fois d'ouverture, d'éducation, donc en ce sens oui, dans le bon sens du terme (...). Si mon but dans la vie c'est de faire venir vers vous des gens qui ne sont pas naturellement des spectateurs, pour moi c'est un peu politique, donc de fait, oui. Après pas politique au sens politicien (Anne Poursin).

Cette idée du métier est partagée par les directeurs d'orchestre. Fabienne Voisin, directrice de l'ONDIF défend, en présentant son parcours, une conception de son métier proche du militantisme des directeurs de salle, et justifie l'emploi de ce terme comme suit.

On peut employer le terme militant pour les gens qui exercent cette profession. Remettre la culture dans les mains de tout un chacun, ça nécessite sacrément d'être convaincu. On est très vite écrasé par des « *attendez, faites des choses faciles, faites la neuvième de Beethoven...* ». Or non ! Il faut sans arrêt essayer d'étendre le terrain de jeu pour ne pas le voir se rétrécir, ça va à l'encontre des GAFA, à l'encontre d'une espèce d'autoroute.

Durant une première vie de musicienne, elle développe « *une forte accointance pour la musique, puisque j'ai été pianiste très longtemps. Je rêvais d'être pianiste, depuis quasiment l'âge de sept ans, huit ans* ». Quelques années plus tard, elle découvre le métier d'organisateur de concert.

Il se trouve que mon frère était violoniste et on organisait énormément de concerts. Ça m'a beaucoup plus amusée que de me produire sur scène. Et de l'exigence que ça nécessite, puisque c'était un travail quotidien. Je voyais qu'il fallait le faire jusqu'à la fin de ma vie, il y avait quelque chose qui me paraissait trop difficile. J'ai plus été attirée par la variété de ce que présentait, *a priori*, la profession d'organisation de concerts.

Organiser des concerts lui fait prendre conscience de la nécessité de compléter ses compétences de musicienne en apprenant notamment à monter un budget. Peu de filières forment alors à ces métiers, « *n'y avait pas grand-chose à mon époque. Moi je me sentais très démunie en tant que musicienne (...)* ». Une formation à l'EAC, « *axée sur le milieu de l'art, donc pas du tout sur la musique* » lui permet de découvrir, de manière complémentaire à sa formation de musicienne tout ce qui est autour des œuvres, et notamment « *l'histoire de la musique* » et « *l'histoire de l'art* », et de tisser des ponts entre les arts.

Et là j'ai découvert tout ce qui était autour, c'est-à-dire l'histoire de la musique, l'histoire de l'art, et ça m'a convaincue qu'il fallait partager ça avec le plus grand nombre.

J'ai découvert que tout était lié, et que là c'était le battement de cœur d'une société et de son évolution. Tout, que ce soit l'architecture, que ce soit la musique. Ça m'a énormément appris, ouvert aux autres esthétiques.

Par ailleurs et de manière complémentaire, cette formation lui permet d'affiner son regard sur les mondes de la musique sérieuse et leur rapport au service public.

Je n'avais aucune notion de ce que c'était le public, le privé à l'époque. J'ai très vite découvert pourquoi il fallait qu'il y ait la main de l'État, parce qu'évidemment l'économie de tout ce qui se trouve sur scène, ce n'est pas rentable. Il y a besoin de subventions derrière. J'avais une idée très préconçue là-dessus, en pensant que c'était un milieu qui était très gâté. Et quand on voit la réalité des choses, ce n'est pas du tout le cas. (...) C'est du militantisme pour convaincre. (...) Il faut apprendre aux gens comment marche la culture. Pourquoi est-ce qu'on peut leur présenter quelque chose à ces tarifs-là, c'est bien parce qu'il y a la main de l'État et des collectivités territoriales, qui ont cette responsabilité-là et ce souci-là.

À l'issue de cette formation étudiante, elle rejoint une entreprise de production de concerts qui travaille avec l'ONDIF. Cette première expérience lui permet de se familiariser avec les missions de cette phalange singulière.

De fil en aiguille, j'ai dû accueillir l'orchestre très souvent. Je me suis intéressée à sa mission qui est tout à fait unique en Europe. Qui est justement d'aller profondément dans les territoires, rencontrer Monsieur et Madame Tout-le-monde, et essayer de partager une passion avec eux. Les sensibiliser, partager l'émotion de la musique. Voilà donc ça a été ce qui m'a guidée. Ensuite je suis allée en Afrique, j'ai eu exactement la même démarche dans les milieux de la musique. Et j'en suis revenue encore plus persuadée qu'il fallait mettre la culture au centre des relations humaines, de la découverte, que c'était un pont merveilleux pour découvrir l'autre.

Le travail mené est une articulation entre la défense d'une cause militante en faveur de l'irrigation musicale et une série d'injonctions et d'occasions. Là encore, pour reprendre la citation de Vincent Dubois, « *ce sont plutôt des logiques professionnelles qui déterminent des prises de position politiques* » (2006). Les ambivalences qui découlent de cette singularité rendent paradoxale la position du directeur de salle de concert, comme plus généralement celles de directeur de théâtre ou des autres institutions culturelles dont il parle.

Nous avons précédemment proposé de souligner certaines bornes historiques qui montrent, selon nous, la constitution du métier et le rapprochement des professionnels afin de former un groupe. Celles-ci forment un héritage pour ces derniers qui « *individuellement ou collectivement, portent la mémoire et les symboles des « luttes » passées qui sont réactivées, remémorées, réinsérées dans les luttes présentes* » (Fillieule, Agrikoliansky, Sommier, 2010, p. 278). Elles permettent aux directeurs de salle de concert d'exercer leur métier selon des modes de vie professionnels comparables, d'acquérir une manière de partager des intérêts communs, autant de facteurs qui participent de l'invention d'un répertoire propre à leur métier. C'est ce que met en avant Olivier Fillieule lorsqu'il affirme, au sujet des militants en devenir, que « *les attitudes et comportements sont déterminés par les attitudes et comportements passés et conditionnent à leur tour le champ des possibles à venir, restituant ainsi les périodes d'engagement dans l'ensemble du cycle de vie* » (2003). Les expériences mettent à l'épreuve des dispositions sociales et professionnelles spécifiques, et interrogent un rapport à la culture. La forme de militantisme propre aux directeurs de salle de concert est singulière, peu visible, et peut être rapprochée du militantisme des classes dominantes qui « *sont tendus vers la défense d'une cause légitime, d'un intérêt collectif et d'un idéal* » (Fillieule, Agrikoliansky, Sommier, 2010, p. 176). Plus tardivement que dans le secteur du théâtre²³⁰, ceux-ci renvoient à la manière dont le directeur peut, dans le cadre de son mandat, parvenir à répondre aux attentes d'une diversité d'acteurs.

Nous verrons à présent que ce groupe de professionnels, au-delà de l'utilisation par ses membres d'un registre militant qui fait consensus, est animé par une forte concurrence entre ces derniers. C'est cette caractéristique qui semble réunir ces acteurs en communauté, bien qu'ils ne semblent pas admettre l'existence de celle-ci.

²³⁰ Dans les mondes de la musique, une nouvelle légitimité artistique est donnée aux directeurs des organisations, orchestres et lieux de diffusion compris, qui peuvent bénéficier d'une subvention ou d'une augmentation de celle-ci. Ce moment charnière prend son essor au TCE à la fin des années 1970 et se renforce les décennies suivantes, et durant les années 2000 à la Salle Pleyel.

3. Le directeur comme personne collective : un groupe professionnel hétérogène en concurrence

Comme nous l'avons déjà esquissé en évoquant les actions portées par Georges-François Hirsch et Alain Durel au TCE, chaque directeur souhaite, dans le cadre de son mandat, élaborer une programmation musicale qui constituera une sorte de « griffe ». Cette caractéristique est liée au fait qu'il peut produire des concerts et choisir des œuvres musicales et des artistes, tâches centrales dans cette profession. Ces acteurs partagent le souhait d'être reconnus, par leurs pairs et les acteurs des mondes de l'art, pour ce qu'ils font et ce qu'ils apportent à la vie musicale. Cet aspect est évoqué par Philippe Fanjas lorsqu'il affirme que

...ce qui fait lien c'est la volonté partagée par tous (les directeurs de lieux de diffusion), de mettre une signature artistique, forte, sur la durée de leur mandat. Ça c'est l'objectif, c'est l'ambition. Qu'on puisse dire « le TCE sous le mandat de Durel ou Hirsch, qu'est-ce que c'était bien ! ».

La communauté des directeurs est le produit d'un travail social d'unification. La professionnalisation et l'institutionnalisation du métier traduisent un phénomène qui peut être qualifié de recherche de reconnaissance (Caillé, 2007). Celle-ci se construit autour de trois pôles majeurs, déterminants dans nos sociétés démocratiques : le mérite, l'égalité et l'autonomie. Dans le processus de recherche de reconnaissance, chaque acteur mobilise de manière simultanée ces trois registres (Dubet, 2008). La reconnaissance croissante dont les directeurs ont pu bénéficier à Paris, depuis la direction Liebermann, paraît suivre le mouvement formalisé par Honneth de « *lutte pour la reconnaissance* » (2002). Dans cet ouvrage, l'auteur souligne le fait que ce sont ceux qui exercent un métier qui œuvrent ensemble afin de lui donner de la valeur, en démontrant son importance pour la collectivité. Cette idée est notamment reprise par Emmanuel Renault lorsqu'il écrit que « *ce qui est en jeu dans le travail, ce n'est pas seulement la réalité du travail et son utilité pour l'entreprise, mais aussi la compétence et l'utilité sociale, ces derniers éléments définissant l'identité professionnelle ou de métier* » (2007). Ce mouvement ne peut être dissocié d'une lutte pour la valeur sociale des compétences et des spécificités des professionnels.

Ainsi, ces acteurs élaborent des moyens d'actions qui forment un répertoire propre à leur action collective (Tilly, 1984, p. 94), entendu comme étant « *les moyens établis que certains groupes utilisent afin d'avancer ou de défendre leurs intérêts* ». Le répertoire est, pour Charles

Tilly, un outil idéal-typique permettant de prendre en compte les moyens d'action des acteurs et de formaliser les contestations développées par différents groupes d'acteurs au cours de l'histoire. Dans son ouvrage intitulé *La France conteste*, il développe cette idée en tissant un parallèle avec le vocabulaire musical :

Toute population a un répertoire limité d'actions collectives, c'est-à-dire de moyens d'agir en commun sur la base d'intérêts partagés. (...) Ces différents moyens d'action composent un répertoire, un peu au sens où on l'entend dans le théâtre et la musique, mais qui ressemble plutôt à celui de la *commedia dell'arte* ou du jazz qu'à celui d'un ensemble classique. On en connaît plus ou moins bien les règles, qu'on adapte au but poursuivi (...). (Tilly, 1986, p. 541-542).

Pour éclairer les rapports entre les professionnels, il faut s'intéresser aux relations que ces derniers tissent entre eux, aux répertoires d'actions²³¹ qui leur sont propres et qui reflètent les liens qui les attachent aux organisations dans lesquelles ils travaillent. Nous venons de le présenter, l'étude des directeurs ne peut être envisagée à la marge de la spécificité du service public des arts. En élargissant leur périmètre d'action, les directeurs de salles et d'orchestres ont mis en avant une forme de représentation charismatique de leur rôle, dans les mondes de la musique, à partir de la fin du XX^e siècle. Cette évolution est difficile à appréhender, dans la mesure où elle traduit à la fois un engagement de groupe de la part de ces acteurs défendant des intérêts communs, et un engagement individuel de la part de chaque directeur pour personnaliser son action et la faire rayonner, dans un environnement très concurrentiel. Nos différents entretiens ont mis en avant le fait que la concurrence interne entre les membres de ce groupe de professionnels est l'une des principales raisons qui pousse ces derniers à organiser leur profession, en travaillant afin de réaliser une ambition personnelle et en défendant une certaine idée de la musique. C'est la somme de ces spécificités qui semble caractériser la communauté des directeurs. Tel est l'argument que nous défendrons dans cette section.

Les interviewés justifient leur engagement professionnel en évoquant le gain de bénéfices personnels, en mobilisant des termes tels que la considération, le plaisir, le partage

²³¹ Plus largement, chaque organisation culturelle possède également ses propres répertoires d'action, c'est-à-dire les moyens qu'elle met en œuvre pour tendre vers la concrétisation du projet que ses membres ont constitué. L'organisation dans laquelle évolue l'acteur fabrique le directeur, et dans le même temps, le directeur fait l'organisation qu'il dirige. L'histoire de l'organisation dans laquelle les professionnels évoluent permet à ces derniers d'inscrire, au quotidien, leur action dans un cadre institutionnel.

d'expérience unique avec les artistes, les publics... Ils présentent leur parcours comme étant une forme de développement de soi. Ce faisant, tous insistent sur l'importance du don de soi, comme préalable à la bonne réalisation de leurs missions de directeur. Ils se montrent à l'écoute des artistes et ne comptent pas leur temps de travail. La constitution récente de cette communauté n'est pas la cause mais le résultat de l'engagement et du travail mis en place par ceux qui prennent conscience du rôle qu'ils peuvent y jouer. Leurs actions débordent largement du cadre restreint des lieux de diffusion qu'ils dirigent²³². Ce mouvement formalise l'élaboration d'un vocabulaire commun de forme militante, d'activités standardisées et de bonnes pratiques et crédibilise le métier en adaptant ses origines idéologiques. Il règle ces professionnels par rapport à ce qu'ils doivent être²³³. En outre, il leur permet de se rencontrer, d'échanger au sujet de problèmes partagés et d'agir collectivement. Ainsi, contrairement aux artistes par exemple, qui travaillent afin de faire leur œuvre et de redéfinir ce qu'est une œuvre, en singularisant une certaine vision de l'art²³⁴, les directeurs sont à la fois en concurrence et forment bien une communauté de professionnels. Celle-ci trouve sa place dans les mondes.

La « *personnalité* », la « *pugnacité* », « *l'abnégation* », la « *détermination* » sont autant de qualités mentionnées pour expliquer *a posteriori* une orientation professionnelle. Un premier point saillant, partagé par tous, est la capacité à beaucoup travailler²³⁵. Conformément à cette

²³² La proximité des directeurs rencontrés avec les professionnels des politiques publiques de la musique, à l'image des parcours de Georges-François Hirsch, Anne Poursin, Michel Orier, Marc-Olivier Dupin, comme la rédaction de notes et de rapports (rapport Bayle de 2001), montrent la pratique d'une forme de lobbying, « *mot valise qui renvoie non seulement à l'usage de techniques de veille, de persuasion plus ou moins discrètes ou élargies, voire de pressions orientées, et à la production d'argumentaires destinés à mettre une question à l'ordre du jour, ou à l'en retirer, mais également à proposer des solutions, souvent sous forme d'amendements, dans une concurrence plus ou moins libre et non faussée avec les représentants d'autres groupes d'intérêts* » (Offerlé, 2012/2) – et sont des bons exemples de leurs influences. En travaillant avec les pouvoirs publics, ces professionnels crédibilisent leurs actions.

²³³ Comme le note Luc Boltanski : « *Le discours de mobilisation politique peut exercer un effet d'unification symbolique en fournissant aux agents des critères d'identité, des principes explicites et officiels d'appartenance, en leur disant explicitement ce qui les rassemble, sous "quel rapport" ils ont "quelque chose en commun" de plus "essentiel" et de plus "déterminant" que ce par quoi ils se distinguent* » (Boltanski, 1982, p. 257).

²³⁴ Cette singularité est présentée par Becker comme suit : « *chaque œuvre en soi, par le seul fait de se distinguer de toutes les autres, enseigne à son public quelque chose de nouveau (...)* » (1988, p. 86).

²³⁵ De nombreux extraits présentent cette spécificité, par exemple : « *C'est peut-être lié à mon tempérament, mais c'est vrai qu'il faut avoir une énorme disponibilité. (...), ça veut dire qu'on n'a pas de week-end. Ça veut dire que globalement en pleine saison, mon emploi du temps c'est huit heures-minuit, sept jours sur sept. On dit en plaisantant avec certains confrères que les bonnes*

idée, Jeanine Roze, qui a tissé au cours de sa carrière des liens forts avec un grand nombre de directeurs de théâtre et de salles de concert, à commencer par « *Jean-Louis Barrault à la gare d'Orsay* », évoque cette profession en insistant sur les points suivants : « *il faut aussi une bonne santé, parce que d'abord il ne faut pas quitter son théâtre. Il faut tout voir, le moindre bout de papier qui traîne* ».

Afin de percevoir le glissement qui a permis à la communauté des directeurs de s'imposer dans les mondes de la musique, nous évoquerons le travail d'objectivation qu'elle a exercée sur elle. La diversité des profils des acteurs comme la concurrence interne entre eux pousse ces derniers à organiser une communauté, à travers laquelle chacun tente de singulariser son action. Cette spécificité découle peut-être du fait que ce métier, à l'histoire ancienne, s'est structuré très récemment, à partir de la seconde partie du XX^e siècle, au double sens sociologique entendu par Chapoulié (1973). D'une part, l'ordonnance de 1945 délimite juridiquement celui-ci et marque l'émergence d'une période charnière à partir de laquelle les directeurs se sont, plus que par le passé, constitués en tant que groupe de professionnels œuvrant à la mise en place d'un contrôle de leur exercice par rapport à la visée de certains résultats. Cette représentation juridique renforce l'institutionnalisation de la communauté.

L'objectivation du groupe dans une personne collective juridiquement définie et de la personne collective dans un « appareil » institutionnel contribuent à faire du groupe un être social plus dur et plus durable que ne l'est l'agrégat des agents qui s'en réclament et qui l'entretiennent (Boltanski, 1982, p. 235).

Ce mouvement de régulation de la représentation du métier, oscillant entre deux logiques contradictoires renvoyant aux différentes tutelles, privées et publiques, a fait émerger la croyance en l'efficacité de l'action des directeurs. Cette évolution découle de l'engagement de ceux qui construisent un métier, dessinent ces contours, et formalisent des intérêts partagés par ceux qui l'exercent. De façon complémentaire, l'après-1981 est une période marquée par

semaines, on a trente-cinq heures de sommeil » (Michel Franck). « *C'est un métier magnifique ! C'est un métier qui vous bouffe le temps, qui vous apporte de très grandes satisfactions. Des déceptions il y en a eu, des angoisses. Est-ce que budgétairement ça va tenir la route ? Est-ce que vous allez avoir sur votre offre la quantité de public nécessaire à l'équilibre de vos comptes ? Tel artiste est malade... Beaucoup de stress. C'est sept jours sur sept, dix mois par an. La quasi-négation d'une vie de famille, un choix, mais c'est le plus beau métier du monde* » (Francis Lepigeon). « *En rigolant un jour avec un étudiant qui m'interrogeait sur ce qu'il faut comme qualités, j'ai répondu « la santé », mais ce n'est pas si faux que ça ! Il faut être extrêmement solide ! Grosso modo quand l'orchestre s'arrête, la salle tourne... quand la salle s'arrête, l'orchestre tourne... et vous, vous êtes là tout le temps ! Il faut juste être disponible et en bonne santé de préférence* » (Anne Poursin).

une reconnaissance de la dimension économique de la culture et par l'accélération des processus de professionnalisation de ces acteurs : « *processus selon lequel un corps de métier tend à s'organiser sur le modèle des professions établies*²³⁶ » (Chapoulie, 1973). Selon cet auteur, ce processus est double et se structure d'une part dans la formalisation d'une compétence « *techniquement et scientifiquement fondée* » et d'autre part dans la mise en pratique « *d'un code éthique réglant l'exercice de l'activité professionnelle* ». Il permet de travailler à la reconnaissance de leur statut professionnel.

Dans le cadre de son mandat, le directeur modifie « *la praxis de l'action culturelle publique* » (Dubois, 1999, p. 337) et dessine les contours d'une identité individuellement et collectivement revendiquée. Les processus d'institutionnalisation et de professionnalisation de ce métier ne sont pas achevés.

En se définissant comme spécialistes de l'administration culturelle, ces agents rendent aussi possible l'invention de nouvelles trajectoires – de la direction d'un théâtre à celle d'un service culturel municipal, d'un établissement culturel public à une Direction régionale des affaires culturelles, du ministère de la Culture à une institution culturelle publique ou privée, etc. Et en pensant et présentant ces positions successives comme les différents postes d'une même carrière, ils dessinent ainsi la cartographie d'un seul et même univers professionnel. Enfin, la revendication de professionnalité, si elle affecte la manière dont les producteurs de politique culturelle pensent leur position, transforme également leurs pratiques : la constitution progressive d'un groupe de pairs conduit à l'édiction de normes qui, si elles sont rarement codifiées, ne doivent pas moins être respectées (Dubois, 1999, p. 340).

Cette dynamique renvoie directement à celle décrite et analysée par Luc Boltanski dans son ouvrage sur les Cadres (1982). Il nous semble important de souligner, au préalable, la différence entre un groupe gigantesque, celui des cadres, et qui renverse les notions de classes traditionnelles à partir de la professionnalisation des élites, et le nombre, restreint même s'il augmente, de directeurs de salles de concert. Pourtant de nombreuses similitudes existent selon nous dans la formation de ces groupes distincts. Boltanski envisage le groupe des cadres en mettant en avant la grande diversité des profils de ceux qui le composent et une certaine forme de concurrence entre eux. Selon lui, c'est cet aspect qui entraîne ces membres à se

²³⁶ L'auteur précise que « *le savoir contrôlé par les groupes professionnels, l'acceptation et l'intériorisation des règles morales de la conduite professionnelle justifient, en effet, à la fois, dans la société, le statut reconnu aux professions établies et, dans la théorie sociologique, le caractère d'objet théorique accordé aux professions* » (Chapoulie, 1973).

constituer en communauté, même s'ils n'en ont pas vraiment conscience. Ainsi le groupe des cadres se développe et s'affirme bien qu'il ne soit pas homogène. La définition de ces contours est le fruit d'un travail entrepris par ces membres et représente pour eux un enjeu tout à la fois politique et idéologique. L'évolution du groupe est ainsi envisagée comme un travail collectif, que ces membres font advenir ensemble mais de manière peu concertée suivant le mouvement décrit par Boltanski : « *l'affirmation de la distinction, l'amplification des différences tend chez eux à l'emporter sur la recherche de la mobilisation et de l'action collective comme instrument de pression sur le marché du travail* » (1988, p. 125). C'est un mouvement similaire qui permet à la profession de directeur de se développer et à ceux l'exerçant de former une communauté. Celle-ci rassemble un agrégat dispersé, non homogène, mais qui s'engage pour obtenir une reconnaissance et imposer comme allant de soi l'idée de son utilité et de sa spécificité.

Même s'ils n'admettent pas forcément l'existence d'une communauté, ces membres semblent envisager le métier au regard de règles communes et partagées. Cette communauté repose sur un mélange d'histoire et d'intérêts communs, de conventions en place dans les mondes (Becker, 1988). Les rapports entre les directeurs des différentes salles de concert sont relativement rares, à l'image de ce qu'évoque Francis Lepigeon : « *il y a assez peu de contact entre nous et ça se limite à des contacts d'amitié plus qu'autre chose* ». Il est intéressant de noter que les professionnels rencontrés n'admettent pas l'existence de celle-ci

On ne peut pas parler d'une communauté de pairs. Bien sûr qu'on se connaît entre directeurs d'orchestre et directeurs de salle. J'étais proche d'Alain Durel, j'étais proche de Pierre Boulez, j'étais proche de toutes sortes de gens. Mais à mon avis il n'y a pas de communauté (Marc-Olivier Dupin).

On fait partie de réseaux en règle générale. Suivant là où vous travaillez, vous êtes labellisé dans un sens ou un autre. Les deux maisons que j'ai dirigées étaient des scènes nationales. En ce qui concerne la Cité de la Musique, donc un établissement public, donc là aussi il y a une sorte de réseau des établissements publics. Puis, il y a des complicités électives qui se créent selon les artistes qu'on porte ou selon les intérêts qu'on a sur telle ou telle esthétique. On peut être amené à travailler à plusieurs, à s'épauler. C'est plus ça (Michel Orier).

L'appartenance à des réseaux professionnels permet à ces acteurs de se réunir, « *il y a quand même des réseaux, des familles un peu informelles quand même, plus qu'une communauté soudée, collective ; ça, ça n'existe pas* » (Michel Orier). Devenant de plus en plus enviable, le métier attire de nouveaux postulants aux profils variés. Ces derniers luttent à l'intérieur

même de la communauté afin de dessiner les contours qui leur sont le plus favorable. Les différents organes de représentation de ces membres permettent aux luttes internes entre ces membres de ne pas mettre en cause l'existence même de la communauté (Boltanski, 1982, p. 243). Dans ce contexte, l'efficacité spécifique du droit pour constituer celle-ci et favoriser son unification sociale est un aspect important :

Investi d'un pouvoir d'explication et d'officialisation des systèmes pratiques de classement, il contribue au marquage des frontières entre groupes et au découpage d'unités discrètes, sur la trame du tissu social objectif, avec ses hiérarchies multiples et embrouillées et ses variations relativement continues (Boltanski, 1982, p. 149).

Ce processus traduit le travail d'objectivation entrepris par le groupe dans des réseaux et des associations, le « *faisant prendre conscience de son existence, et, par-là, se réaliser* » (Boltanski, 1982, p. 233). Ces réseaux et associations favorisent l'acceptation, par les membres des mondes de la musique, que l'importance et la place de la communauté des directeurs en son sein va de soi. Par exemple, Thibaud Malivoire de Camas, qui préside *l'Association de représentation des établissements nationaux entrepreneurs de spectacle*²³⁷ met en avant :

C'est une association qui conduit à ce qu'on se réunisse régulièrement. On discute de sujets communs, on fait les choses en commun. Dans cette association vous avez l'Opéra, vous avez la Comédie-Française, vous avez le Théâtre national de Strasbourg, le Théâtre de Chaillot... Tous les grands théâtres publics. Donc évidemment on se connaît tous.

Ces différents extraits reflètent une forme de concurrence entre différents groupes, qui permet à la communauté d'accumuler ce que Boltanski nomme « *des preuves objectives de son existence* » (1982, p. 233), telles que les associations et réseaux dont nous venons de parler. Ce processus concourt aussi à l'affirmation d'une double concurrence entre les directeurs et entre les organisations qu'ils dirigent et qui se partagent un marché. Celle-ci accélère la formalisation de la communauté²³⁸.

De façon complémentaire au directeur de salle, le directeur d'orchestre est attaché à son territoire et comme l'évoque Fabienne Voisin « *nous n'avons pas une multitude d'orchestres qui œuvrent sur le même territoire* ». Cette relative absence de concurrence à l'échelle d'un territoire entre les orchestres facilite les liens entre ces derniers et leurs directeurs, qui sont

²³⁷ L'ARENES a été créée en 2003.

²³⁸ Le fait que plusieurs salles proposent des programmes qui entrent en concurrence sur un territoire déterminé contribue à complexifier les rapports entre les directeurs de salles.

réunis au sein de l'Association Française des Orchestres²³⁹ (AFO) et de la Fédération des Ensembles Vocaux et Instrumentaux Spécialisés²⁴⁰ (FEVIS), organisations chargées de représenter et défendre les intérêts des phalanges et qui permettent aux professionnels de côtoyer leurs pairs. Cette singularité crée des connivences et des solidarités entre les directeurs de ces ensembles. Contrairement à cet exemple, les directeurs de salle se partagent un marché. Gilles Demonet se souvient de son expérience à l'Opéra-comique à la fin des années 1990, période caractérisée par une forte concurrence à Paris entre différentes salles dans le domaine lyrique, puisqu'en plus de l'Opéra-comique et des deux salles de l'Opéra de Paris, le Théâtre des Champs-Élysées et le Théâtre du Châtelet programmaient le répertoire.

Ils étaient concurrents d'une certaine manière. Les directeurs de ces salles n'étaient pas exactement de la même génération mais se connaissaient tous très bien, faisaient partie d'un même groupe professionnel, mais avec des intérêts pas du tout convergents. Ils se connaissaient, ils s'invitaient de temps en temps, mais en même temps ils se rendaient compte qu'ils devaient partager un marché.

Les rapports entre les directeurs de lieux de diffusion sont principalement d'ordres utilitaristes. Ils visent à rassurer les directeurs sur les programmes proposés aux publics. Ainsi, afin de justifier ces rencontres entre professionnels, Emmanuel Hondré met par exemple en avant la nécessité de se coordonner et évoque « *une forme de concurrence ou d'ajustement à avoir les uns par rapport aux autres, entre les grands opérateurs parisiens, la radio, l'Opéra de Paris, le Théâtre des Champs-Élysées, Le Châtelet, l'Opéra-comique* ».

Ce que j'ai pratiqué, ce n'est pas forcément la solution idéale, mais c'est celle que j'ai trouvée la moins défavorable pour chacune des parties, c'est des coordinations bilatérales. C'est-à-dire que je voyais chacun de mes collègues à un ou deux moments dans la saison, on s'entendait pour savoir quand le faire. Pour vérifier qu'il n'y aurait pas de gros clash entre nous. Bien sûr, il fallait le faire avant d'imprimer la saison, mais pas non plus trop tôt pour ne pas donner l'impression d'optionner des artistes qu'on n'était pas sûr d'avoir. Donc ça, ça a plutôt bien fonctionné. Même si ça demandait beaucoup de temps... mais c'est intéressant et utile.

Y'a pas vraiment de concertation. Francis Lepigeon qui est le directeur adjoint, parle de temps en temps à Emmanuel Hondré pour qu'il n'y ait pas trop de doublons, mais c'est impossible de ne pas en avoir. De toute façon quand les orchestres sont en tournée, on n'a pas vraiment le choix et il nous est arrivé, je crois que c'était carrément le même jour, cette saison, euh, d'avoir un oratorio de Noël, je crois, et nous aussi. Et les deux remplis (Michel Franck).

²³⁹ L'AFO est l'organisation professionnelle des orchestres en France. Créée en 2000, elle est dirigée par Philippe Fanjas.

²⁴⁰ La FEVIS a été créée en février 1999.

De manière similaire, Alain Durel revient sur l'émergence de cette culture d'échange et de partage entre pairs.

Comme vous le savez, on a commencé à se réunir il y a environ vingt-cinq ans, entre les différentes salles de Paris. Chose qui était très, très compliquée au début, et on a appris à le faire, Opéra de Paris, Théâtre des Champs-Élysées, Salle Pleyel. Et on a essayé de se coordonner un tout petit peu, pour éviter de faire deux fois le même concerto dans la semaine.

Selon Francis Lepigeon, ces rencontres permettent aux directeurs d'échanger « *sur divers plans, mais plus pour se conforter qu'autre chose* ». Plus loin, il développe en insistant sur le fait qu'elles n'ont pas vraiment d'autres finalités que le partage d'informations.

Avec Emmanuel Hondré, on se voit une fois par an pour croiser nos programmes. Pour éviter certains doublons, et pour éviter aussi que nous soyons l'un ou l'autre victime d'un producteur privé qui ferait de la surenchère. Avec un producteur privé habituel, vous avez tendance à être très généreux sur les délais que vous lui laissez pour s'organiser. C'est surtout là-dessus et sur la façon globale dont les choses se passent.

Pourtant, ces rencontres ne suffisent pas à empêcher les doublons. C'est notamment ce que présente Gilles Demonet en évoquant son expérience passée à l'Opéra-comique.

Donc ils se voyaient périodiquement pour parler de leur programmation, en essayant théoriquement d'éviter les doublons. Ce qui n'a pas empêché ici la même année par exemple il y a eu deux productions de Carmen, à Bastille et à l'Opéra-comique. Pourquoi ? Parce que dans ce jeu il y en a qui sont plus puissants que d'autres. Il y a un corps mais il s'agit aussi d'un partage d'un marché.

Dans une interview, Dominique Meyer alors directeur du TCE évoque également ces rencontres.

Il y a des réunions périodiques pour éviter les carambolages. Entre Pleyel et le Théâtre des Champs-Élysées, il y a deux salles, environ 400 soirées à programmer et, logiquement, il y a des jours où les choses sont intéressantes des deux côtés. Dans toutes les grandes villes du monde, la programmation est dense. On ne va pas décider de ne rien faire un soir sous prétexte que le même soir il y a un concert passionnant à Pleyel. C'est également difficile d'éviter les doublons en termes d'œuvres. Plus difficile dans la musique symphonique que dans l'opéra. Dans l'opéra, comme il y a déjà sept ou huit représentations, la rotation des œuvres est beaucoup plus lente. Et chaque année, il n'y a qu'une partie infime du répertoire disponible qui est utilisée. La discussion entre plusieurs salles d'opéra est beaucoup plus facile car elle porte sur 20 ou 30 œuvres. Dans le répertoire symphonique, c'est autre chose. Ici, sur 70 concerts par an, il y a environ 200 œuvres jouées. Et 200 œuvres, si l'on regarde ce répertoire symphonique, cela signifie qu'il y a une rotation extrêmement rapide. Et vous ne

pouvez pas éviter que, lors de certaines saisons, vous ayez deux fois telle symphonie de Mahler ou de Beethoven (Dominique Meyer).

De manière complémentaire, une ancienne déléguée à la musique au ministère de la Culture insiste sur les rapports de concurrence entre ces professionnels.

Peut-on parler d'un groupe professionnel de directeurs ?

Je pense que ça a évolué, plutôt dans le sens du plus, mais je pense qu'après il y a des cercles. Je pense qu'aujourd'hui, Laurent Bayle parle plus à ses pairs au niveau européen ou mondial... je pense que c'est assez vrai ce que je vous dis là.

Une autre caractéristique de cette communauté réside dans le fait que le mandat d'un directeur est éphémère. C'est par exemple ce que laisse entendre Michel Orier, dans l'extrait suivant.

On sait qu'après vous il y a quelqu'un d'autre qui va faire le même travail, mais qui ne le fera pas de la même façon, pas avec les mêmes goûts. Dans ces transitions dans les maisons, il y a toujours une période de transformation de publics. Quand un directeur s'en va, une nouvelle équipe arrive, il y a toujours une partie du public qui va s'en aller avec lui, et donc si les gens font bien leur boulot, une nouvelle partie du public qui va arriver.

Cette spécificité est renforcée par des mouvements de création permanent. « *Je crois que dans ce domaine-là, celui des politiques culturelles qui a trait vraiment au domaine du vivant, il y a l'éphémère quand même, et c'est très difficile de laisser une trace* » (Michel Orier). La création artistique est pour le directeur « *quelque chose de générationnel* ».

C'est Berlioz qui dit ça de façon très belle. Chaque génération est une nation. Elle va arriver avec sa langue, ses codes, sa mode. Il n'y a pas de ponts intergénérationnels, c'est très marginal, ça. Un créateur ne va jamais se poser la question, quoi qu'il raconte dans les interviews, de ce qui s'est passé avant lui. Il l'a forcément quelque part en lui, mais il ne va pas créer de lien avec ça ou en référence à ça. Il va construire son histoire à lui (Michel Orier).

Cet aspect est également symptomatique de l'individualisation du rapport que chaque directeur entretient, durant son mandat, avec la salle qu'il dirige. Comme les extraits suivants le présentent, le directeur n'est généralement pas bien connu du public qui fréquente l'organisation.

Mais en fait ça passe par l'artiste. Parce que le public ne connaît pas le programmateur. Il le sent d'une manière impressionniste, lointaine. Il voit qu'il y a des esprits dans une salle. Dans chaque salle il y a un style, une manière de programmer, comme dans un festival. On voit bien qu'il y a une patte. Une signature. Ce n'est pas pour autant qu'on connaît la personne qui fait ça. C'est simplement la présence de ces artistes qui fait le

style général. Et le public aime le style d'un lieu. Aime le style d'une saison. Et va se reconnaître dans tel lieu et va moins se reconnaître dans un autre. Effectivement ça c'est... c'est vrai même si on ne connaît pas le programmeur. C'est généralement un travail de l'ombre, la programmation. Quasiment tout le temps. Il ne faut pas avoir de problèmes d'ego, ça c'est vrai aussi (Emmanuel Hondré).

De façon similaire, Michel Oriet précise que le métier est « *une école d'humilité* ».

C'est-à-dire que tant que vous êtes sur place, vous avez une action qui est forte, et votre poids est un poids réel. Quand vous partez, vous partez. Je ne sais pas ce qui reste de ça, parce que derrière, il y a un quelqu'un d'autre qui fait autre chose et qui décide de continuer ou de ne pas continuer. Les choses se succèdent sans forcément laisser de traces très visibles.

L'augmentation du nombre de lieux de diffusion à la fin des années 2000 entraîne logiquement une augmentation du nombre des directeurs à leur tête. De plus, la normalisation récente de certains projets portés par les lieux de diffusion renforce les possibilités d'échange et de coopération entre professionnels. Ces processus renforcent logiquement la concurrence entre les professionnels.

Aujourd'hui, il y a quand même beaucoup plus de directeurs de salles. Quand j'étais directrice de l'Auditorium, ça m'est arrivé soit de faire des projets communs avec la Cité et Pleyel et du coup, de monter des projets ou soit, ils venaient chez nous, soit nous à Paris. Je ne l'ai pas fait avec d'autres. Aujourd'hui, je pense que je le ferais avec plein d'autres gens : le GTP à Aix, probablement avec Bordeaux. Si vous voulez, entre le moment où je suis partie et aujourd'hui, il y a quand même un certain nombre de grandes salles qui se sont développées avec des projets qui sont plus proches de ce qu'étaient les nôtres à ce moment-là (Anne Poursin).

Entre les années 1980 et 2000, la représentation de cette communauté, c'est-à-dire le directeur comme personne collective, tend à se renforcer. Durant cette période, cette communauté parvient à s'imposer, grâce au travail entrepris par certains de ces membres influents, comme un modèle socialement valorisé qui stimule le développement des organisations de diffusion musicale. Le processus que nous venons de décrire donne à un agrégat hétérogène de directeurs d'organisations de diffusion musicale une stabilité structurelle. Cette institutionnalisation de la communauté a permis à ses membres de légitimement revendiquer une position incontestable et pérenne, malgré les profondes différences entre ces membres et les intérêts divergents. Si certains sont attachés à un titre, les directeurs des organisations les plus institutionnalisées, comme celles dont traite notre thèse, mettent en avant leur mérite pour justifier leur position. Malgré ces différences, la cohésion de la communauté est rendue

possible car chaque membre y trouve un intérêt. Ainsi comme l'a formalisé Boltanski en conclusion de son travail sur les Cadres : « *pas de lauréat légitime sans candidats malheureux* » (1982, p. 477).

La gestion des salles de spectacle est liée à la personnalité de leurs dirigeants, à leurs parcours et à leurs compétences. La difficulté de formaliser les profils réside en partie dans le fait que les enjeux esthétiques, qui sont au cœur de la programmation proposée et que le directeur participe à élaborer, ne peuvent être envisagés de manière consensuelle. C'est cette idée que nous développerons à présent.

B. Les enjeux esthétiques du métier

1. La salle de concert comme lieu de confrontation esthétique

Depuis l'émergence du métier, programmer est une tâche difficile à réaliser, car il est impossible de parvenir à contenter ensemble tous les auditeurs. Cette difficulté structurait déjà, pour William Weber (2008), la profession au XIX^e siècle. Musiciens et organisateurs de concerts ont ainsi, au cours de l'histoire, appris à négocier avec des groupes variés et à les satisfaire individuellement ou ensemble. Lorsque nous parlons d'esthétique et de goût, force est de constater que de nos jours, une pluralité de jugements et d'interprétations des œuvres sont possibles. Witold Gombrowicz évoque, dans son ouvrage *Ferdydurke*, la relation esthétique comme « *un mélange composite d'émotions et aussi de gens qui, s'influencent mutuellement, produisent une émotion collective* » (Gombrowicz, 1995, p. 115). Nous verrons dans cette partie que l'œuvre d'art est créatrice de lien social au sein d'une communauté de spectateurs et d'auditeurs²⁴¹. Elle possède ce que John Dewey nomme « *un pouvoir de communication* » (Dewey, 2005b, p. 186). Celui-ci découle de l'expérience qui résulte de l'interaction entre l'œuvre et un public. La manière dont le programmateur envisage cette mise en relation est déterminante, comme Michel Franck et Michel Orier l'évoquent dans les extraits suivants.

Une question que me posent souvent les journalistes, c'est quel est votre taux de remplissage ? Et je ne réponds jamais à cette question parce que je saurais, je pense, c'est un peu prétentieux, mais je saurais faire une programmation pour laquelle on aurait 100 % de remplissage. Il suffit de programmer, de faire ressusciter Maria Callas et Karajan, et on arrive à 100 %. (...) Évidemment on a des grands noms. Mais je m'attache toujours dans ma programmation à créer, à essayer en tout cas, de donner leur chance à de nouveaux talents dans lesquels je crois. Pour, un, fidéliser les artistes, et puis deux, renouveler le public (...) (Michel Franck).

Vous pouvez très bien avoir un théâtre qui est toujours plein et dont le geste va être d'une vanité épouvantable. Il sera plein tout le temps, les comptes seront équilibrés, mais en gros tout le monde s'en fout, quoi. Ça aussi c'est facile à faire, ce n'est pas très compliqué (Michel Orier).

²⁴¹ En tant que responsable de la programmation artistique de la structure dont il a la charge, le directeur endosse une responsabilité dans la mesure où il est à l'origine d'une expérience « *communautaire* » de la musique : « *celle de construire un espace spécifique, une forme inédite de partage du monde commun* » (Rancière, 2004, p. 35).

Ces deux extraits présentent l'ambivalence du métier, le directeur pouvant être confronté à des intérêts contradictoires. La programmation est le but essentiel des organisations étudiées, car elle lie celles-ci à un public et les positionnent dans les mondes de la musique. À cet égard, la réponse de Marc Olivier Dupin à la question de ce qui fait d'une programmation une bonne programmation est claire.

Un, exigence artistique ; deux, exigence artistique ; trois, exigence artistique. C'est la qualité des artistes, la qualité des projets, la programmation. Une bonne programmation, c'est une programmation qui est cohérente artistiquement.

La programmation est symbolisée par le directeur de l'organisation, sur qui les désirs du public se focalisent.

La musique au concert et ses orientations esthétiques sont l'objet d'une grande diversité d'interprétations, qui défendent chacune des conceptions plus ou moins libérales²⁴². Il y est plus difficile d'arriver, lorsqu'on juge, à ce qu'Habermas nomme « *un consensus ultime ou un langage définitif mettant fin à toute autre communication ou à toute interprétation ultérieure* » (Habermas, 2001, p. 189). Depuis octobre 1946, ces confrontations trouvent à Paris un terreau favorable à travers le régime politique démocratique, tout à la fois « *le cadre et le pôle normatif* » pour reprendre le mot de Cometti, de l'expérience esthétique vécue. En son sein, les interactions entre les œuvres et les publics sont « *une communauté d'expériences, d'idées et de valeurs* » (Cometti, 2010, p. 164).

Les directeurs de salle agissent en faisant des choix qu'ils jugent pertinents, en fonction d'une situation particulière vécue, d'une expérience, selon le mot de Dewey, et de valeurs éthiques. S'« *il est partout admis que là où il y a art, il y a choix* », la musique à travers le concert permet aux acteurs « *d'expérencier*²⁴³ » (Dewey, 2005b, p. 172). Quand Dewey évoque l'art comme expérience, il signifie que l'interaction entre l'œuvre d'art et un spectateur participe des interactions élémentaires de la vie. L'objet d'art est interprété comme tel non pas par rapport à sa nature propre d'œuvre d'art, qui est toujours relative, mais par rapport aux

²⁴² Une spécificité du secteur est que la représentation musicale donnée sur une scène de spectacle est à chaque fois unique. L'œuvre proposée est alors considérée comme prototypique (Menger, 1991).

²⁴³ Pour Dewey, « *le mot expérience est ce que James appelait un mot à deux coups. Comme ses semblables, la vie et l'histoire, il contient ce que les hommes font et subissent, ce qu'ils s'efforcent de faire, aiment, croient et endurent, et en même temps la façon dont ils agissent et obéissent, leurs manières de faire et de subir, de désirer et d'avoir du plaisir, de voir, de croire, d'imaginer, bref d'expérencier (...)* » (Dewey cité par Cometti, 2010, p. 156).

processus d'évolution qu'il induit lors de son interaction avec des acteurs. En d'autres termes, les œuvres d'art ne sont pas considérées comme telles à cause de leurs propriétés intrinsèques, mais bien dans la mesure où elles favorisent l'action (Dewey, 2005b, p. 100). Dans cet ouvrage, l'auteur lie les notions d'esthétique et de politique. L'expérience esthétique fournit l'unique manifestation d'une stabilité qui n'est pas stagnation mais mouvement rythmé et évolution (Dewey, 2005b, p.55). Selon cette logique, le futur est pour l'artiste comme pour le public un cadre de motivation, un avenir à construire plus qu'un patrimoine figé (Dewey, 2005b, p. 53). Les arts comme le politique évoluent de manière stimulante lorsqu'ils valorisent la pluralité et les confrontations des œuvres, de leurs interprétations et de leurs critiques. « *L'art célèbre avec une intensité particulière ces instants où le passé vient enrichir le présent et où le futur stimule ce qui existe dans le présent* » (Dewey, 2005b, p. 53).

Dans son ouvrage *Langages de l'art*, Nelson Goodman s'attache à définir l'expérience esthétique. Pour cet auteur, le but recherché par un auditeur au concert est « *la cognition en elle-même et pour elle-même ; l'intérêt pratique, le plaisir, la contrainte, et l'utilité communicative n'en sont que des corollaires* » (1990, p. 301). En effet, « *pour qu'un concert et l'acte de l'écouter soient esthétiques, il n'est nullement nécessaire qu'ils suscitent une émotion et pas davantage qu'ils procurent une satisfaction* » (1990, p. 288). Cet auteur insiste dans ses travaux sur le fait que l'expérience esthétique est liée à la manière dont l'auditeur écoute. En prenant en compte le travail cognitif de l'auditeur ou du spectateur, il développe l'idée de « *l'art en action* » (1996). Pour fonctionner, une œuvre musicale doit être écoutée par un public. Ce que Nelson Goodman nomme « *l'implémentation* » est le processus grâce auquel « *les arts entrent dans la culture* » (1996, p. 63). Cet auteur insiste « *sur la haute importance de la mission du musée* ». Les professionnels qui s'occupent de ces organisations « *ont donc en charge des outils extrêmement puissants pour notre propre transformation et celle de notre environnement* » (1996, p. 121).

Des musées de différentes sortes ont certes des problèmes différents, mais leur finalité commune est l'amélioration de la compréhension des mondes dans lesquels nous vivons et leur création (1996, p. 123).

Le processus de fonctionnement des œuvres au musée décrit par Goodman peut être décliné à la salle de concert. La mission principale de la salle de concert est de faire fonctionner les œuvres. Présenter des œuvres de la meilleure qualité possible dans un musée ou une salle de concert est la mission de ceux qui les dirigent. Ces derniers doivent aussi assurer leur

fonctionnement au sens entendu par Goodman, c'est-à-dire en permettant au public d'apprendre à voir les œuvres dans un musée ou à les écouter dans une salle de concert.

L'expérience du concert a lieu dans un environnement particulier, lui étant dédié. Celui-ci peut être envisagé comme un laboratoire au service de la rencontre entre une œuvre et un public. Le directeur de ce lieu doit permettre aux auditeurs de tendre vers ce que Dewey nomme « *l'expérience esthétique* ». Pour cela il doit transformer « *la résistance et des tensions, ainsi que des excitations qui sont en soi une incitation à la distraction, en un mouvement vers un terme inclusif et profondément satisfaisant* » (Dewey, 2005b, p. 113). Dans l'ouvrage *Le public et ses problèmes*, Dewey s'interroge sur la relation ambivalente entre le régime démocratique de nos sociétés et les publics, entendus comme ceux qui « *sont indirectement et sérieusement affectés en bien ou en mal (et qui) forment un groupe suffisamment distinctif pour requérir une reconnaissance et un nom. Le nom retenu est « le Public »* » (Dewey, 2005a, p. 117). Le spectacle vivant permet aux citoyens de prendre part, collectivement, à des expériences esthétiques qui stimulent les capacités de jugement.

La qualité de l'œuvre seule ne peut garantir son fonctionnement. Celui-ci est directement lié à l'attention de l'auditeur, à l'environnement et aux circonstances dans lequel il écoute (Goodman, 1996, p. 124). Dans la salle de concert, l'expérience esthétique est individuelle et collective. Avec elle, le public devient connaisseur : « *nous ne nous faisons pas connaisseurs pour distinguer dans l'art le bon et le mauvais : nous apprenons à distinguer le bon du mauvais pour devenir des connaisseurs – des gens qui comprennent l'art et, à travers l'art, des univers* » (Goodman, Elgin, 1990, p.89). En d'autres termes, chacun apprend à écouter en pratiquant l'écoute au concert²⁴⁴. Dans une salle de concert, la relation entre les œuvres et les publics se construit comme un agencement. Howard Becker a particulièrement bien saisi cette spécificité lorsqu'il écrit que le public, confronté à une nouvelle œuvre ou interprétation d'une œuvre « *se familiarise avec les conventions par l'expérience directe, par la rencontre avec l'œuvre et, souvent, par des échanges avec autrui à son propos* » (1988, p. 86). Lorsqu'un artiste parvient à faire accepter une nouvelle convention, celle-ci stimule ensemble à la fois les professionnels des mondes mais aussi les publics : « *les idées sont certes importantes,*

²⁴⁴ Pour Goodman, « *on apprend à voir, non pas parce qu'on vous dit ou montre comment voir, mais en regardant* » (1996, p. 127).

mais leur succès et leur durée de vie dépendent de faits d'organisation, et non de leur valeur intrinsèque » (1988, p. 310).

Cité dans la revue *Diapason*, Olivier Mantei directeur du Théâtre national de l'Opéra-comique rappelait, peu de temps avant l'inauguration de la Philharmonie de Paris, que l'augmentation sur un territoire du nombre de concerts « *n'implique pas en soi une baisse de fréquentation, au contraire il peut produire une dynamique favorable, du moment que chacun s'efforce de construire et de maintenir une identité artistique singulière* »²⁴⁵. Cette caractéristique est souvent évoquée par les directeurs, à l'image des extraits suivants :

L'offre crée parfois sa propre demande. Regardez à Bastille. Dans les années 1970, époque Liebermann, époque d'or de l'opéra, il y avait 90 à 100 représentations d'opéra par an. Point. On n'en faisait pas au Châtelet ni au Théâtre des Champs-Élysées, la Bastille n'existait pas et l'Opéra-comique était presque tout le temps fermé. Aujourd'hui, nous constatons qu'il y a environ 400 représentations d'opéra chaque année et que la fréquentation est très forte. Donc les combats politiques d'arrière-boutique entre la droite et la gauche, Châtelet contre Bastille, ont alimenté une espèce d'engouement (Dominique Meyer)²⁴⁶.

L'offre créera la demande. Si l'on ne propose rien de nouveau, il ne faut pas s'attendre à un renouvellement du public, tant générationnel que social (Laurent Bayle au sujet de la construction de la Philharmonie de Paris)²⁴⁷.

Suivant cette dernière remarque, l'action de forme militante du directeur n'est pas celle d'un engagement en faveur d'une cause politique ou d'une idéologie, mais celle en faveur de la diffusion des expériences, au concert. Elle renvoie à une conception de service public des organisations étudiées. De quelles manières, dans une société démocratique, la participation collective à des expériences esthétiques permet-elle au public de favoriser le renforcement d'une communauté ? Dans cette démarche, quelle est la place du directeur et comment ce dernier peut-il influencer ce processus ? Les différents discours des interviewés mettent en lumière le fait qu'il y a un idéal du rôle de la musique que le directeur incarne et réalise. Pour Michel Orier, une bonne programmation transforme le territoire « *en changeant le visage d'une ville* ». En effet, selon lui,

une bonne programmation, à mes yeux, va témoigner de son temps, va être construite à partir de gestes artistiques forts et qu'il est urgent de faire entendre. Une fois qu'on

²⁴⁵ Benoît Fauchet, « *Musique à Paris, les grandes manœuvres* », *Diapason*, septembre 2014.

²⁴⁶ <https://www.qobuz.com/fr-fr/info/qobuz-info/rencontres/rencontre-avec-dominique-meyer-du34>

²⁴⁷ Laurent Bayle cité par Éric Dahan, « *L'Orchestre de Paris, illustre méconnu* », *Libération*, le 13 décembre 2013.

a dit ça, ça peut prendre des formes très diverses et on ne sera pas forcément tous d'accord sur ce qui est urgent, pas urgent, fort... Si elle est comme ça, elle devra entraîner une part importante de la population pour laquelle elle est construite, à laquelle on va l'offrir. Ce qui veut dire qu'une bonne programmation change le visage d'une ville, elle participe à ça (Michel Orier).

Pour tendre vers cette finalité, le directeur doit

prendre tous les risques possibles imaginables ! Quoi qu'on dise, c'est un risque limité... parce que certains directeurs aiment bien se gargariser de leur capacité à prendre des risques. Je rappelle quand même qu'en général, ils sont tous subventionnés à 80%, donc la notion de risque dans ce cas est quand même largement couverte par les puissances publiques. Donc je dirais qu'ils sont payés pour le faire. Non seulement ils peuvent le faire, mais ils doivent le faire. C'est leur métier de faire ça. En fait, les seuls qui prennent les risques, ce sont les artistes sur le plateau (Michel Orier).

En participant avec d'autres acteurs – tutelles, délégués artistiques, musiciens, producteurs privés – à l'élaboration d'une offre musicale, le groupe des directeurs se distingue par la capacité de ses membres à constituer une matrice de production de « *biens politiques* », de construction du monde social, d'invention de répertoires d'action collective.

Le concert met ainsi en contact de manière frontale et non préparée des expériences humaines et culturelles différenciées ; comme lieu de confrontation, il est loin d'être un espace pacifié et stabilisé, en dépit de l'image sociale qui lui est associée (Pedler, 2004, p. 137).

Corinne Schneider a montré que chaque programme de concert assure à cet événement, en fonction de la diversité des œuvres interprétées et données à entendre, une certaine vision de l'histoire (Nicolas, Escal, 2000, p. 47). La salle de concert, comme l'organisation muséale, marque une frontière entre ce qui est art et ce qui ne l'est pas. Elle est dès lors ce que Pedler présente comme « *un lieu de confrontation* » (2004, p. 138) dans lequel la capacité de chacun pour juger et critiquer découle de ce que Rochlitz nomme l'acquisition d'une « *technique qui s'apprend et s'affine comme la connaissance* » (1998, p. 172). Joëlle Zask considère, après John Dewey, les œuvres – nœuds complexes de relations liant le social et le politique, le passé et l'avenir, les citoyens et leurs communautés – comme des objets favorisant la citoyenneté (Zask, 2003). Interprétées sur une scène, elles reflètent la sélection qui s'opère dans les mondes de l'art, au fil du temps. Le patrimoine qu'elles constituent n'est pas figé, mais en perpétuelle évolution, en fonction des critères de sélection élaborés et utilisés par les médiateurs de l'art et des logiques propres à des périodes historiques reflétant des goûts et des

attentes en termes de structures compositionnelles et d'orientations esthétiques. Cette idée est notamment celle que défendent, à travers l'exemple de la diffusion de la musique de Bach au cours du XIX^e siècle, Joël-Marie Fauquet et Antoine Hennion, dans leur ouvrage intitulé *La grandeur de Bach, L'amour de la musique en France au XIXe siècle* (2000).

La dimension politique de la profession s'inscrit dans la droite ligne des actions menées au cours de l'histoire par les grands mécènes. Nous avons insisté sur cet aspect dans notre première partie, en mobilisant notamment le travail de Thorstein Veblen (1970). Conformément à cette logique, Gabriel Astruc et Gustave Lyon défendaient sans la nommer une conception politique, reposant sur des convictions artistiques profondes et une volonté de s'engager, en réaction à une forme d'académisme. Ils incarnent un projet et leur investissement, qui prend différentes formes, économiques, culturelles et artistiques, leur permet de retirer un bénéfice en termes de prestige et de transformer ces mondes. Cette conception politique, participant d'une promotion délibérée de la qualité des œuvres et des choses et d'un renouvellement de la pratique du concert public, s'est construite et développée à la marge de l'État. Elle visait à défendre une conception de l'art, de la musique et du concert comme pratiques culturelles cultivées. Elle a lentement évolué au cours du XX^e siècle, en parallèle aux mutations du secteur culturel et les liens que les organisations ont tissés avec les pouvoirs publics.

Au même titre que le metteur en scène, le directeur d'organisation de diffusion musicale développe au cours de sa carrière une réputation culturelle auprès de ce que Raymonde Moulin (1991) nomme « *l'establishment artistique* » (autres directeurs, musiciens, chefs d'orchestre, critiques). Cette réputation repose sur la capacité du directeur à innover dans la programmation qu'il propose et à disposer d'un degré d'information important afin d'être en mesure de « *porter un jugement d'exemplarité* ».

Pour porter un jugement d'exemplarité et pouvoir faire des comparaisons judicieuses, il faut donc avoir une connaissance assez étendue de la production artistique : de celle de l'époque à laquelle appartient l'œuvre aussi bien que d'autres époques. Mais il faut aussi avoir connaissance des critères en fonction desquels une œuvre présente, à un moment donné, une idée significative ou une production sans intérêt artistique notable (Rochlitz, 1998, p. 128).

Les œuvres musicales, comme les interprètes, sont indissociables des organisations de diffusion dans lesquelles elles créent du lien avec les publics. Les relations entre les œuvres

et les auditeurs se construisent sur le terreau de l'institutionnalisation « *d'une attention originale, guidée par des attitudes conventionnelles* » (Rochlitz, 1998, p. 119). De celles-ci découlent un désir de partager l'expérience esthétique, et de débattre sur les œuvres, leurs interprétations et les interprètes, en d'autres termes ce qui constitue « *l'ampleur et le retentissement que l'œuvre suscite parmi l'ensemble des œuvres de son art et de son genre* » (1998, p. 126). L'œuvre d'art prétend ainsi tendre vers une forme de reconnaissance publique, et constituer un « *intérêt exemplaire* », indissociable d'un contexte « *de comparaison et de sélection* ».

Ce constat entraîne deux caractéristiques. D'une part, celui qui exerce le métier doit conduire et piloter une politique artistique. Cet acteur a un rôle à jouer sur les marchés de la musique et dans l'élaboration des hiérarchies esthétiques. Le directeur est, au même titre que le conservateur de musée dont le métier a été analysé par Raymonde Moulin (1991), « *un professionnel de l'art et un arbitre* » (1991, p. 21). En cela il peut être considéré comme un certificateur de la valeur artistique. Il contribue, dans le cadre des programmes artistiques qu'il propose aux publics, à la définition de la valeur esthétique des œuvres et des artistes et à leur positionnement sur un marché des concerts. D'autre part, le mouvement d'accroissement de l'influence et du pouvoir du directeur se cristallise dans la capacité de cet acteur à produire des concerts. Dans cette démarche, le directeur stimule de manière active l'œuvre d'art et ses publics en les reliant. Nous pensons avec Rochlitz qu'il n'a, au même titre que l'artiste, « *pas d'incidence directe sur la volonté des citoyens, mais, pour une part certainement, sur leur opinion* » (Rochlitz, 2002, p.145). Cette idée est justement mise en avant par Stéphane Braunschweig qui indiquait ne pas « *faire partie des artistes qui pensent que l'art peut changer le monde, mais qui croient qu'on peut changer le regard – sur le monde et sur soi*²⁴⁸ ». Cette influence découle du fait que contrairement aux politiques publiques qui se doivent, selon le mot de Landowski, de rester neutres, le directeur prend position, en proposant chaque année une programmation musicale choisie, à un tarif précis et selon un calendrier déterminé.

L'exemple des transformations en cours au TCE est à cet égard symptomatique, organisation qui ne cesse depuis les années 1980 d'affiner son positionnement dans le monde de la musique

²⁴⁸ Stéphane Braunschweig, le directeur de l'Odéon - Théâtre de l'Europe, dans le programme du spectacle *Onclé Vania* d'Anton Tchekhov qu'il a mis en scène et présenté à l'Odéon en janvier 2020.

et de rénover son infrastructure. Ce cheminement est rendu possible par le travail mis en place par les différents directeurs qui incarnent, de manière originale, un projet qu'ils s'attachent à concrétiser durant un mandat. De façon complémentaire, les ruptures qui marquent la vie de la Salle Pleyel depuis la fin des années 1990 et l'évolution du projet de la Philharmonie de Paris à La Villette, que nous présenterons prochainement, s'inscrivent également dans cette logique de mise en œuvre plus ou moins difficile des projets des directeurs.

Le travail mené par les directeurs transforme les critères d'évaluation des organisations culturelles. Celles-ci se dépolitisent, avec l'émergence d'une rhétorique « *de la neutralité professionnelle* », qui se structure désormais dans l'opposition entre programmations de « *bonne* » ou de « *mauvaise* » qualité (Dubois, 1999, p. 341). Cette évolution récente donne une nouvelle place aux publics, qui se constituent en un système de légitimation de l'organisation. Fabienne Voisin insiste sur cette prise de conscience dans l'extrait suivant :

Ce qui est intéressant, c'est de collectivement voir à travers différents signaux à quel point effectivement notre façon de voir les choses a évolué. Je pense qu'on était très arrogant il y a quelques années. Les directeurs d'orchestre, les directeurs de scène. Il y avait cette volonté de vouloir apprendre à l'autre quelque chose. Aujourd'hui on parle plus, même dans notre vocabulaire, de partager une passion, de partager un patrimoine commun.

Comme elle le rappelle plus loin dans notre entretien,

ce qui nous réunit, c'est qu'on tient des maisons qui sont destinées à rencontrer leur public, qui sont faites pour le public. Tous nos efforts et notre objectif doit être de présenter ce que nous produisons, parce que nous on produit des concerts, ça doit être notre souci premier, ça doit être celui qui rencontre le public (...). De créer ce moment de rencontre.

De plus, les orchestres comme les lieux de diffusion « *ne peuvent pas vivre sans les musiciens. Les musiciens, ce sont les premiers acteurs. Ils donnent une pâte à un orchestre, comme les artistes que nous invitons pour connoter, pour porter les programmes que nous essayons de planifier* ». De manière complémentaire, Nathalie Sergent évoque cet aspect dans l'extrait suivant.

Le discours des salles a changé, dans le sens où il a, je dirais, par la force des choses, adopté un discours plus marketing. C'est-à-dire que ce qui était éventuellement acquis il y a vingt-cinq ans, aujourd'hui ne l'est plus. Le public est très volatile, de par la diversité et la multiplication des salles à Paris. Donc c'est vrai qu'il faut mettre en

place des politiques de publics, ce qui est une chose qui n'existait pas vraiment. Ou en tout cas, on n'en avait pas vraiment conscience.

Comme nous le verrons, la prise en compte du goût des publics est un aspect important du travail mené par Michel Franck au TCE. Les actions de médiation portées par les organisations, telles que la rédaction et la distribution des programmes de concert par exemple, accompagnent l'auditeur dans cette évolution. Le travail mis en place repose sur la conviction que le jugement de l'auditeur peut faire l'objet d'un apprentissage. Cette idée est notamment présentée par Yves Michaud, pour qui la manière dont un spectateur juge le travail de l'artiste est « *relative aux règles et aux critères qui lui permettent d'exister et de s'exprimer* ».

Ces critères et les règles du jeu auxquels ils correspondent doivent être appris. L'expérience esthétique, éminemment sensuelle et sentie, est pour de bon une expérience, elle n'en a pas moins pour présupposition une connaissance d'ordre intellectuel, celle qui contribue à former notre goût en affinant sa délicatesse (Michaud, 1999).

Les interviewés insistent, à travers leurs discours, sur la part d'autonomie qui doit être laissée à l'auditeur dans l'élaboration de son jugement esthétique. La dimension éthique de l'expérience esthétique se structure notamment, dans le cadre du concert public, par le fait que les publics ressentent des émotions esthétiques, affinent leurs goûts et confrontent ou partagent des références communes. Emmanuel Hondré a présenté durant notre entretien cette caractéristique qui est propre au métier de la programmation. Celle-ci consiste à « *installer un regard, installer un lien de confiance avec le public, de manière à ce qu'il suive* ». Philippe Fanjas évoque cet aspect en soulignant que « *si cette mise en relation est belle, alors c'est une belle signature et c'est une réussite, c'est un succès* ». Plus loin dans notre échange, il précise que cette mise en relation entre les œuvres et les publics par un directeur de salle consiste à « *servir une intelligence de programmation* ». Selon lui, quatre éléments saillants permettent de tendre vers cette fin.

D'une part, cette mise en relation doit permettre au public de progresser en tant qu'auditeur.

C'est-à-dire que l'on puisse faire en sorte que le public ait le désir de venir entendre une programmation parce qu'il va sortir chaque fois plus intelligent de la salle. Parce qu'on lui aura expliqué, sans faire de pédagogie pédante, lui aura fait entendre des œuvres, qui se complètent parce qu'elles sont inspirées les unes des autres.

Cette idée, qui responsabilise le public, est également convoquée par Nelson Goodman lorsqu'il écrit au sujet de l'expérience esthétique que « *le moteur* » d'une expérience esthétique, « *c'est la curiosité et que le but est d'obtenir des lumières* » (1990, p. 301). L'œuvre musicale doit donc, selon cette logique, apporter quelque chose à l'auditeur qui doit, dans le même temps, avoir sinon la volonté au moins l'envie de transformer son goût. C'est également ce que défend Rainer Rochlitz lorsqu'il écrit que le jugement est un exercice difficile.

Exercice difficile, risqué et sujet à controverse, mettant à l'épreuve le goût et les connaissances de chacun, le jugement réfléchi est la seule réaction intersubjectivement satisfaisante à une œuvre. Le savoir du connaisseur et le plaisir de l'amateur peuvent être des attitudes qui glanent et butinent. Même sévère, le jugement, sorte d'abrégé de critique saturé d'expérience et de réflexion, est la véritable réponse à l'œuvre d'art (Rochlitz, 1998, p. 168).

De plus, la programmation doit, par sa cohérence par rapport à une époque et aux caractéristiques du lieu d'écoute, être véritablement au service du public.

L'autre qualité c'est d'être dans un travail qui consiste à servir le public dans le fait qu'on ne va pas lui asséner des programmes dont la longueur ne va servir que le directeur artistique ou l'orchestre. 2h30 de musique, c'est juste insupportable pour tout le monde aujourd'hui. Ce n'était pas le cas au XIX^e siècle. Aujourd'hui ça devient difficile, surtout pour des œuvres longues (...) (Philippe Fanjas).

Cette programmation doit assurer une diversité qui serve un public, le plus large possible. C'est-à-dire, qui permette dans ces lieux, qui sont des lieux polyvalents, sur le plan artistique, d'offrir au public toutes les musiques qui acoustiquement se sentent bien dans le lieu, donc en l'occurrence, faire de la musique baroque à Pleyel, c'était juste étrange et pas tout à fait adapté. Il faut que l'acoustique du lieu serve le répertoire. Et que le public ait une possibilité de prendre, dans la programmation de la saison, des éléments qui vont le réjouir en tant que mélomane (Philippe Fanjas).

De façon complémentaire, une programmation doit refléter le critère de la priorité. Celui-ci doit être envisagé au regard du jugement de l'histoire. C'est ce qu'évoque Michel Orier dans l'extrait suivant, « *donc si cette chose-là a le moins d'importance, ou du moins si elle ne correspond pas aux besoins collectifs du moment, alors elle va s'épuiser et ne sera plus portée* » (Michel Orier). Les interprètes ont bien sur un rôle à jouer, « *il faut qu'il y ait un niveau d'excellence qui fasse que ce soit les meilleures interprétations qui sont proposées* » (Philippe Fanjas).

Enfin, l'organisation doit mettre en place de manière innovante « des *opérations d'accompagnement* ».

C'est-à-dire faire en sorte que la salle serve véritablement le public. C'est-à-dire faire en sorte que le public n'ait pas peur d'y rentrer, qu'il s'y sente bien quand il est à l'intérieur. Se sentir bien ça veut dire avoir dans les mains un programme papier gratuit, ça veut dire avoir une capacité d'accès à l'information sur internet qui soit de qualité et en même temps joyeuse, détendue, fondée sur le plaisir et pas seulement sur le prestige, par exemple. C'est pouvoir mettre ses gamins à la crèche le cas échéant, enfin je veux dire qu'il y ait un dispositif d'accueil des enfants. C'est pouvoir boire un verre autre qu'une coupe de champagne à 20 €. Tous ces éléments-là servent cet objectif qui est de mettre en relation des œuvres et un public (Philippe Fanjas).

Gérard Genette rappelle que les objets esthétiques sont avant tout attentionnels et que « *ce n'est pas l'objet qui rend la relation esthétique, mais la relation qui rend l'objet esthétique* » (1997, p. 18). Il défend l'idée que le jugement de goût est le résultat de déterminations ancrées dans l'expérience personnelle de chaque individu, tout en prétendant à une validité universelle²⁴⁹. Une œuvre, pour être reconnue comme telle, doit être en mesure de toucher la sensibilité universelle partageable des individus. Genette met en avant l'opposition entre la subjectivité de l'artiste comme individu singulier et l'universalité esthétique qui doit pouvoir se dégager de son œuvre. Les organisations étudiées sont des lieux de socialisation, qui rassemblent une communauté et dans lesquelles peuvent s'éprouver les jugements de valeur sur les œuvres en même temps que les modes d'adhésion à l'offre artistique de l'institution.

Programmer revient à choisir des œuvres, des compositeurs et des interprètes, en fonction d'une analyse préalable. C'est ce qu'évoque Dominique Meyer dans l'extrait suivant²⁵⁰ :

C'est pour ça qu'une programmation doit être le fruit d'une analyse et non celui d'un ego. Les programmeurs égotiques sont extrêmement dangereux pour les salles qu'ils administrent. Car un grand théâtre est un lieu fragile qu'on ne doit pas administrer par foucades. Évidemment qu'on met toujours un peu de ses goûts personnels quand on choisit des artistes, mais...

²⁴⁹ L'utilisation de ce mot par Genette est critiquable dans la mesure où il renvoie à une conception occidentale. Cette idée pourrait peut-être être exprimée de manière moins ethnocentrée, comme prétention à une généralisation ?

²⁵⁰ <https://www.qobuz.com/fr-fr/info/qobuz-info/rencontres/rencontre-avec-dominique-meyer-du34>

Le directeur est un professionnel occupant une position centrale dans les mondes de la musique. Nous verrons à présent qu'il est aussi un amateur de musique.

2. Le directeur comme un amateur de musique : l'exemple de Dominique Meyer, directeur du TCE entre 1999 et 2010

Comme nous venons de le présenter, le directeur est avant tout un professionnel qui oriente l'organisation qu'il dirige en fonction de critères précis, les caractéristiques de l'organisation, son positionnement sur un marché de la musique concurrentiel, et un goût personnel. Il tisse un lien entre la musique comme art et la musique comme goût. L'exemple de la valorisation des esthétiques baroques au TCE montre la connexion entre les goûts des directeurs, l'histoire des organisations musicales et la diffusion des répertoires. L'objet musical se développe en parallèle à l'engagement d'hommes et de femmes en faveur d'une promotion délibérée des œuvres et des genres. Ce goût n'est pas figé mais en constante évolution. Les directeurs interrogés partagent un amour de la musique, qui prend des formes variées dans les biographies. Auditeurs dès leur plus jeune âge, ils élaborent leur goût et leur jugement en fréquentant très régulièrement les lieux de concert. Ce sont des « *usagers de la musique* » qui élaborent des dispositifs afin de faire vivre et de nourrir ensemble leur passion et l'objet de celle-ci, la musique. L'argument que nous défendrons dans cette partie est que le directeur est aussi un amateur, mais de manière très spécifique, dans la mesure où il lie ses goûts et son métier. Selon cette logique, nous verrons que l'amateur de musique n'est pas un acteur passif. Bien au contraire, il s'engage en faveur de l'objet aimé afin d'être « *à la hauteur de l'exigence que sa qualité même appelle* » (Hennion, 2013).

(...) vers 17/20 ans, j'ai passé mes jours et mes nuits à faire la queue au Théâtre des Champs-Élysées ou à l'Opéra Garnier. Mais jamais je n'aurais juste osé espérer un jour y travailler. Ce sont ensuite les hasards de la vie qui font que, peu à peu, le métier et le hobby se sont rapprochés (Dominique Meyer).

En tant qu'amateurs, « *ils ne cessent de s'appuyer sur des ressources sociales pour faire apparaître du musical et sur de la musique pour faire assembler et souder leurs collectifs ou façonner leurs subjectivités* » (Hennion, Maisonneuve, 2000, p. 29). Dominique Meyer,

évoquait dans une interview²⁵¹ en 2007 son attachement à « *la compétence par la passion* » comme suit :

Il y a une chose à laquelle je suis très attaché, c'est le fait d'apprendre beaucoup de choses simplement parce qu'on a le goût de ces choses. Parce que vous êtes capables de faire la queue 30 heures pour avoir un billet un jour pour la *Walkyrie* dirigée par Georg Solti, que si vous faites 30 heures la queue, vous ne la faites pas seul mais avec des gens qui partagent ce qu'il y a de plus précieux au monde : une vraie passion. Les échanges se font naturellement, vous échangez des disques, des bouquins, vous voyagez lorsque vous gagnez mieux votre vie, etc. C'est synthétiser cet état d'esprit par une petite phrase de Stefan Zweig que j'aime beaucoup : la compétence par la passion. J'aime l'idée que tout ne soit pas dit par les écoles et le système. Et j'aime qu'à un moment, vous commencez à savoir beaucoup de choses, juste parce que vous les aimez beaucoup.

Quelques lignes plus loin, Dominique Meyer présente son plaisir toujours intact d'assister au concert et d'écouter la musique :

C'est la seule maladie incurable qui ne soit pas grave au fond. Je ne me suis jamais lassé. Par exemple, en quelques jours, j'ai les cordes de la Staatskapelle de Dresde, Hélène Grimaud qui vient jouer un concerto de Beethoven, Mariss Jansons avec l'Orchestre de la Radio Bavaroise, et puis le lendemain un opéra de Donizetti pas joué depuis des décennies à Paris. Et puis ensuite le voyage à Vienne où je me rends chaque semaine actuellement, le travail de préparation là-bas, etc. Malgré tous les incidents qui se produisent, ça n'écorne en rien le goût pour la musique. Ce soir Seiji Ozawa sera dans la maison. À 20h05, je serai assis dans mon siège et je vais tout oublier. Et puis, je n'en suis plus au moment où j'attends d'être emporté pendant toute la soirée. Parfois, un beau phrasé, quelques secondes, une articulation réussie, un beau son, tout ça reste imprimé dans votre cerveau plus longtemps que toute une représentation que le souvenir finit forcément par déformer. J'aime assez la force de l'instant (Dominique Meyer).

Les deux extraits ci-dessus renvoient à un registre de la passion musicale qui envisage les expériences musicales au regard du caractère normatif des œuvres. Il permet d'envisager le directeur comme un amateur de musique parmi d'autres. Son goût comme les œuvres qu'il propose sur la scène qu'il dirige sont des productions collectives qui évoluent en suivant un modèle que nous avons déjà présenté. L'influence du directeur déborde largement le cadre des programmes proposés. Elle symbolise ce que Antoine Hennion décrit comme

²⁵¹ <https://www.qobuz.com/fr-fr/info/qobuz-info/rencontres/rencontre-avec-dominique-meyer-du34>

l'engagement de l'amateur dans la musique, engagement qui structure les pratiques et qui est source de plaisir.

Pour rendre compte de ce curieux objet, l'engagement « à corps perdu » dans quelque chose qui dépasse, déborde, fait perdre son contrôle, etc., il faut comme contrepois se faire d'autant plus attentif aux procédures et aux formes que les participants se donnent, il faut suivre avec eux les moyens et les techniques qu'ils mettent au point pour mener à bien l'élaboration difficile, opaque, de ce qui se passe autour d'une passion. (...) Pour les amateurs, le problème est de tresser les choses ensemble : moins « construire la réalité », selon des formules désormais trop automatiques pour avoir un sens, que laisser se définir les surgissements pertinents autour desquels peut s'élaborer la passion, et se laisser saisir par ce que l'on a ainsi préparé ; moins « partager » un goût, une passion (...) ou « pratiquer un rite » que mettre à l'épreuve les objets tout en s'éprouvant soi-même, garantir l'expérience en se donnant le plus de moyens (Hennion, Maisonneuve, 2000, p. 161).

Ces extraits mettent bien en avant le fait que la musique est médiation, elle fait quelque chose et dans le même temps fait faire quelque chose. Le travail de Hans Robert Jauss (1921-1997) donne toute sa place aux notions de plaisir et de jouissance dans l'expérience esthétique. C'est dans son ouvrage intitulé *Pour une esthétique de la réception*, publié en 1972, que ce théoricien développe son approche. Mobiliser celle-ci nous permet d'insister sur les notions de plaisir et de jouissance, centrales dans le discours de Dominique Meyer comme nous l'avons montré plus haut. Si le directeur de l'organisation est le garant d'une politique culturelle et porte la responsabilité du bon développement de celle-ci, il est également un amateur de musique. Jauss insiste sur le fait que la relation entre des œuvres et des hommes est liée à une conception du plaisir qui se situe au fondement même de toute relation esthétique.

Cette exigence classique d'une distinction absolue entre la simple jouissance réceptive et la réflexion scientifique sur l'art n'est pour moi en réalité qu'un argument dicté par la mauvaise conscience ; et je voudrais précisément rendre sa bonne conscience au spécialiste de l'art dont la réflexion s'accompagne d'une jouissance, en défendant la thèse suivante : l'attitude de jouissance dont l'art implique la possibilité et qu'il provoque est le fondement même de l'expérience esthétique ; il est impossible d'en faire abstraction, il faut au contraire la reprendre comme objet de réflexion théorique (...) (Jauss, 1978, p. 137).

Les directeurs font appel, lorsqu'ils évoquent ce qu'ils font en tant que directeur, à des notions comme l'amour de la musique, la chance d'échanger avec des artistes et la joie d'assister au concert, pratiques qui découlent d'une recherche du plaisir et qui lient la passion pour l'objet

musical à la vie professionnelle. L'action quotidienne des directeurs peut aussi reposer sur la volonté de ces derniers de faire partager une passion de la musique aux auditeurs. Le directeur/amateur construit sa programmation selon des logiques plurielles, à l'image de l'anecdote suivante relatée par Francis Lepigeon, qui évoque la place croissante occupée par la musique baroque dans les programmes du TCE :

Alors pourquoi l'opéra baroque (au TCE) ? C'est Alain Durel, dans un premier temps, et surtout Dominique Meyer. Je me souviens d'une question d'un journaliste à Dominique Meyer lui demandant si le genre baroque était le genre opératique qu'il préférait. « *Ce n'est pas du tout ça* », lui a répondu Dominique Meyer, mais l'économie, la structure et l'espace du Théâtre des Champs-Élysées font que, économiquement, on ne peut faire que du baroque. Pourquoi que du baroque ? Parce que, effectivement, petite formation orchestrale même si on a rénové la fosse d'orchestre récemment. Un opéra baroque, ça coûte beaucoup moins cher qu'un opéra, donc c'est bien sur un choix artistique mais aussi un choix économique qui a été fait.

Conformément à cette idée de créer des convergences entre les caractéristiques de l'organisation et la forme de la programmation, Dominique Meyer répondait comme suit à la question que lui posait un journaliste :

Le programme c'est un peu de vous-même ?

J'ai des goûts très forts mais je ne les mets pas au premier plan. Je mets au premier plan ce qui me paraît juste pour le théâtre. Si on me parle d'opéra, j'adore *Le Trouvère* mais je ne le jouerai jamais ici car j'estime que ça n'est pas une œuvre adaptée aux moyens économiques, au fonctionnement du théâtre. Mes goûts personnels passent donc souvent au second plan. J'ai choisi une ligne baroque pour l'opéra ici parce que cela me semble être une réponse adaptée aux problèmes posés au théâtre²⁵².

L'extrait ci-dessus peut être rapproché de certains travaux monographiques d'Adorno portant sur des compositeurs de musique. Cet auteur à l'œuvre singulière, mélomane très cultivé membre de l'école de Francfort, peut être envisagé à travers ses écrits comme un amateur de musique soucieux de comprendre pourquoi il aime la musique des autres. Il envisage le fait que certains compositeurs sont aussi des amateurs de musique engagés et confrontés, dans leur activité, à des logiques plurielles. Contrairement aux autres philosophes de cette école s'intéressant à l'esthétique, Adorno propose une démarche originale et unique dans la mesure où son œuvre ne constitue pas une critique sociale de l'art. À l'inverse, c'est en partant des œuvres qu'il interprète des faits sociaux. Nous nous intéresserons ici à ses écrits sur Mahler (1976) et aux deux essais plus courts sur Stravinsky et Schönberg, regroupés dans l'ouvrage

²⁵² <https://www.qobuz.com/fr-fr/info/qobuz-info/rencontres/rencontre-avec-dominique-meyer-du34>

Philosophie de la nouvelle musique (1962). Comme le note Pierre-Michel Menger (in Ravet, 2010), le travail d'Adorno sur ces compositeurs est d'autant plus empathique qu'au moment de leurs conceptions, la notoriété de ces compositeurs était relative. Cette idée est également celle qui est défendue par Antoine Hennion lorsqu'il s'interroge : « *Est-ce de Mahler que ce livre parle, ce juif qui ferait du Wagner qui doute, ou d'Adorno planté au milieu de la philosophe allemande ?* » (2007, p. 102).

Pour Adorno, l'œuvre d'art est une réalité autonome. Elle exprime par son élaboration formelle les contradictions de la société capitaliste et véhicule une idéologie dominante. La musique tonale développée en Allemagne au XIX^e siècle nie la lutte des classes en consacrant l'idéologie bourgeoise. Il reproche à ce qu'il nomme l'œuvre « *d'art unie* » de faire « *disparaître en soi la connaissance* » (1962, p. 133). À l'inverse, la technique dodécaphonique développée au début du XX^e siècle « *asservit la musique en la libérant* » (1962, p. 77).

La nouvelle musique a pris sur elle toutes les ténèbres et toute la culpabilité du monde. Elle trouve tout son bonheur à reconnaître le malheur, toute sa beauté à s'interdire l'apparence du beau. Personne ne veut avoir affaire à elle, ni les individus ni les collectivités. Elle expire, inentendue, sans écho (1962, p. 142).

La musique de Mahler, avec un romantisme qui affecte le langage musical lui-même et ainsi se radicalise, espère trouver là l'immédiateté capable d'apaiser la souffrance de l'aliénation (...) (1976, p. 30).

L'auteur considère ces différents compositeurs comme des moteurs de la modernité musicale. Selon lui, la musique de Schönberg « *gravite autour de la connaissance et c'est ce qui avait toujours plus que les dissonances heurté le public* » (1962, p. 133). Il accorde dans sa réflexion une place centrale à la relation tissée entre leurs œuvres et la société dans laquelle elles prennent place. Par exemple la musique de Mahler, mettant en lumière des bribes de musique populaire dans ses symphonie, porte-t-elle en tant « *qu'alliance provocatrice avec la musique vulgaire* » (1976, p. 59) « *le germe d'une révolte contre la musique bourgeoise* » (1976, p. 61).

Si la musique de Mahler est grande, ce n'est pas malgré le kitsch vers lequel elle incline, mais parce que sa construction fait parler le kitsch, libère la nostalgie que ne fait qu'exploiter le commerce que sert le kitsch (1976, p. 65).

Selon lui, les nouvelles esthétiques de ces compositeurs reflètent, dans les mondes esthétiques, les tensions sociales auxquelles ils sont confrontés dans leur société. Pour

envisager ensemble ces deux extrémités, Adorno insère dans son travail une analyse formelle et musicologique des œuvres. Nous nous intéressons dans cette thèse non pas à une profession mais à la manière dont ceux qui l'exercent fabriquent, dans le cadre d'une relation réciproque, leur monde dans lequel la musique prend son sens. Agissant ainsi, des professionnels défendent des logiques d'amateur de musique qui, à la suite des projets portés par Gustave Lyon et Gabriel Astruc, ne cessent de s'affiner. Dominique Meyer a contribué à affiner le positionnement du TCE sur un marché de la musique, en prenant en compte ses propres goûts, non pas comme liste des œuvres qu'il aime, mais comme sensibilité à ce que peut faire la musique à un public.

Dans son analyse, Adorno prend en compte les caractéristiques personnelles et sociales des compositeurs, leurs ressources et leurs conditions de travail. Ainsi, Mahler est à la fois compositeur de musique et chef d'orchestre²⁵³. Sa connaissance de l'orchestre en tant que chef lui permet de mettre en place des innovations formelles dans la conception des symphonies. Pour Adorno, c'est la diversité des perspectives, rendues possible par l'exercice d'activités complémentaires, qui permet à Mahler de composer ses œuvres. De façon complémentaire, la diversité des expériences vécues par les professionnels leur permet de forger leur conception de ce que doit être la musique au concert.

Avant d'être nommés à un poste de directeur de salles de concert, les acteurs rencontrés ont préalablement exercé plusieurs métiers, dans des secteurs très variés. Dominique Meyer débute sa carrière en tant que professeur d'économie, avant de rejoindre le ministère de l'Industrie puis, en 1984, l'équipe de Jack Lang au ministère de la Culture. C'est deux ans plus tard qu'il prend la direction de l'Établissement public de l'Opéra Bastille, dont il sera directeur général de 1989 à 1990. Il est conseiller culturel d'Édith Cresson et de Pierre Bérégovoy à Matignon. Sa carrière de directeur d'opéra commence en Suisse : de 1994 à 1999, il tient les rênes de l'Opéra de Lausanne, expérience qui lui permet d'être nommé directeur du Théâtre des Champs-Élysées. Il succède à Alain Durel, nommé à Lyon un an plus tôt. C'est Francis Lepigeon qui assure la direction du TCE durant cet intervalle. Dominique Meyer présente son parcours comme suit :

²⁵³ « Si le vrai compositeur se cache, le compositeur apparent est le chef d'orchestre qui défend l'objectivité de l'œuvre contre l'auteur faillible. Après celle de Wagner, la musique de Mahler est la seconde musique de chef d'orchestre de haut rang, – une musique qui est son propre interprète » (1976, p. 50).

J'ai fait quatre ans au ministère de l'Industrie, quatre ans au ministère de la Culture avec Jack Lang, quatre ans à l'Opéra de Paris dont deux ans comme directeur général, deux ans à Matignon comme conseiller culturel de deux premiers ministres au début des années 90, cinq ans à l'Opéra de Lausanne et ensuite je suis arrivé ici, au Théâtre des Champs Élysées²⁵⁴.

Le profil politique de cet acteur est mentionné par la directrice d'un service du TCE qui travailla avec lui durant l'ensemble de son mandat. Elle compare celui-ci à son prédécesseur, Alain Durel.

Dominique Meyer, il était plus politique. Il était passé par des cabinets ministériels avant d'arriver ici. C'est un vrai mélomane, vraiment, je veux dire il va à l'opéra depuis qu'il est tout petit. Il a un vrai goût pour ça. Alors Dominique il a un faible, c'est les chanteurs. Il fait confiance, et il encourage. Il s'entendait très bien avec Raymond Soubie par exemple alors qu'Alain Durel et Raymond Soubie, non pas qu'ils ne s'entendaient pas, mais c'était deux mondes parallèles.

C'est en 1997 que Raymond Soubie lui propose de prendre la direction du TCE. Dans l'article qu'il a écrit à l'occasion du centenaire du théâtre, ce dernier se souvient de son échange avec Dominique Meyer : « *mon cher Dominique, vous et moi sommes les mieux placés du monde pour savoir que vous n'êtes pas candidat à la succession d'Alain Durel. À ceci près que vous êtes candidat quand même, puisque vous êtes mon candidat ! Voulez-vous que nous en parlions ?* » (in Sergent, 2013, p. 572). Il dirige entre 1999 et 2010 le Théâtre des Champs-Élysées et est confronté durant son mandat à une incertitude liée aux nombreux changements de direction de la Caisse des Dépôts :

(...) la crainte que j'éprouvais chaque fois qu'un nouveau directeur de la Caisse des Dépôts était nommé (j'en ai connu quatre : Philippe Lagayette, Daniel Labègue, Francis Mayer et Augustin de Romanet) et le soulagement lorsque je constatais invariablement que le nouveau directeur aimerait et soutiendrait, comme il convient, son théâtre (...) (in Sergent, 2013, p. 574).

Dans la continuité du travail entrepris par Alain Durel, Dominique Meyer accorde une large place aux esthétiques baroques et aux grands orchestres symphoniques. De manière exemplaire, le premier concert de son mandat est donné par l'Orchestre philharmonique de Vienne, dirigé par Pierre Boulez. Dominique Meyer présentait son bilan au TCE avant de rejoindre l'Opéra de Vienne, en insistant sur

²⁵⁴ <https://www.qobuz.com/fr-fr/info/qobuz-info/rencontres/rencontre-avec-dominique-meyer-du34>

une identité de programmation lyrique, essentiellement dévolue au baroque et au XX^e siècle ; un public fourni : pour certaines soirées d'oratorios baroques inconnus, nous avons totalisé 1 500 places payantes ; de beaux accords de résidence avec de grands orchestres européens ; des travaux importants tant sur la structure que sur l'acoustique de la salle, qui était autrefois problématique, je le reconnais.

Lancée par Alain Durel, la valorisation des esthétiques baroques est un mouvement préservé au TCE. Cette continuité est présentée comme suit par Jeanine Roze :

C'est une continuité, il n'y a pas de rupture entre Alain Durel et Dominique Meyer. Il a préservé le baroque. En termes d'offre artistique, il y a moins. La diversité, la création, parce que Alain il a quand même créé un orchestre. Il a créé une image pour le théâtre, je veux dire il a fait du baroque mais il a fait l'Orchestre Philharmonique de Vienne. Je veux dire les trois concerts par an, c'est lui (Jeanine Roze).

La mise en scène par Jean-Louis Martinoty, qui a fait ses armes en travaillant au côté de Giorgio Strehler (1921-1997) et Jean-Pierre Ponnelle (1932-1988), de l'opéra de Mozart *Les Noces de Figaro* est considérée comme l'une de ses réalisations majeures. Créée en 2001, elle sera reprise en 2004 avec René Jacobs, en 2005 avec Evelino Pido et en 2009 avec Marc Minkowski (Sergent, 2013, p. 576). Nous l'avons déjà dit, ce dernier fait son apparition sur la scène du TCE durant le mandat d'Alain Durel. Pourtant, comme le rappelle Rémy Louis, c'est véritablement durant le mandat de Dominique Meyer que cet artiste a l'occasion de se produire à de nombreuses reprises avenue Montaigne (Sergent, 2013, p. 578). Il en va de même de Christophe Rousset, claveciniste qui créa l'ensemble *Les Talents Lyriques* en 1991, et qui est programmé pour la première fois au TCE durant le mandat d'Alain Durel, en 1996.

Dominique a fait deux mandats, et en fait le premier mandat, il n'avait pas assez de sous. Les contraintes budgétaires ont fait que ça a été très compliqué. À la différence d'Alain : Alain misait sur peut-être moins de choses, mais qui étaient plus visibles. Le cycle Lully, le cycle de Saint-Pétersbourg. Dominique, durant son premier mandat, il a multiplié les productions qui ne donnaient pas autant de visibilité et qui évidemment pompaient beaucoup sur les possibilités financières du théâtre (Nathalie Sergent).

Il y a une montée en puissance très forte sur le second mandat, où là il a été très gourmand. Il a obtenu de la caisse l'argent, donc il a pu développer des projets. Mais il a mis quelques années à obtenir ça. Les points forts de cette période, c'est les cycles Mozart avec Martinoty et René Jacobs, des gens comme Salonon, puis c'est toute la jeune génération, comme Capuçon, qui est arrivée durant cette période (Nathalie Sergent).

La logique de la continuité, propre au TCE, et la référence revendiquée par les professionnels rencontrés à la saison Astruc pourraient être considérées comme un cadre rigide, contraignant

le directeur et limitant le cas échéant sa prise d'initiative et son originalité pour programmer. À l'opposé, ce cadre n'empêche pas ces professionnels d'imprimer leur marque durant leur mandat en se distinguant du travail de leurs prédécesseurs.

Tous ces éléments font qu'au fil du temps nous avons construit un public qui est devenu un vrai partenaire, attentif et aventureux. Présenter *Il Re Pastore* ou des opéras de Haendel peu connus, c'est un geste fort, comme donner cette année une œuvre inconnue telle que *Sémélé*. Nous accomplissons un véritable acte culturel²⁵⁵.

Le directeur de théâtre fait la musique, comme cette dernière fait le directeur de théâtre. C'est bien l'action qui fait l'acteur, et non l'inverse. Le renforcement des moyens alloués au directeur lui permet de positionner l'organisation sur un secteur précis.

Georges-François Hirsch (...), c'est lui qui a commencé à imposer les grands cycles d'opéras. (...) Ensuite est arrivé Alain qui, lui, a introduit l'idée de cycle. Donc il y a eu le cycle Lully. C'est lui qui a introduit des cycles avec le Philharmonique de Saint-Petersbourg. On commençait là à sentir venir la vague baroque. Vague baroque qui s'est épanouie, entre guillemets, sous le règne de Dominique Meyer, où là on est devenu le théâtre du baroque, la référence, parce que l'Opéra-comique n'en faisait plus à ce moment-là, et surtout l'Opéra de Paris n'en faisait pas. Donc c'est vrai que pour nous, il y avait une programmation, particulièrement intéressante, un goût du public pour ça. Dominique, ce n'est pas sa priorité, ce répertoire. Il aime plutôt Strauss, il aime plutôt Wagner, ce qui n'est pas un répertoire facile à faire ici, pour des raisons techniques évidentes (Nathalie Sergent).

Dominique Meyer fait face à la réouverture de la Salle Pleyel en 2006, qui transforme le paysage musical parisien. Enfin, il mène une vaste campagne de rénovation du théâtre lancée durant la fermeture estivale de 2005. Dans *Libération*, Éric Dahan présente le détail des travaux entrepris visant à « pallier la sécheresse acoustique » du théâtre²⁵⁶. Dans un article intitulé *Le Théâtre des Champs-Élysées s'offre un lifting acoustique*, publié dans *Le Monde* en septembre 2005, Renaud Machart rappelle que cette campagne fait suite aux deux années de travail préparatoire qui ont permis aux cabinets d'acousticiens Artec (également chargé de la réfection acoustique de la Salle Pleyel) et Acoustiques et Architectures de présenter le diagnostic suivant : « durée de réverbération du son trop réduite (1,35 seconde), manque d'harmoniques graves et aiguës, et manque de diffusion du son dans la cage de scène ». Kurt Masur, le directeur de l'Orchestre National de France qui se produit alors au TCE, juge que

²⁵⁵ Dominique Meyer, « un projet pluridisciplinaire », propos recueillis par Jean-Louis Validire, *Le Figaro*, le 28 avril 2006.

²⁵⁶ Éric Dahan, « Le Théâtre des Champs-Élysées fait peau neuve », *Libération*, 12 septembre 2005.

l'acoustique du théâtre est « sèche (et) ne convient pas à beaucoup de répertoires »²⁵⁷. Rémy Louis soulignait dans *Diapason*, en novembre 2002, les propos de Kurt Masur : « *J'aime beaucoup le Théâtre des Champs-Élysées mais ce n'est qu'un théâtre et une certaine imagination sonore n'est possible que dans une vraie salle de concert* »²⁵⁸. Les travaux entrepris durant le mandat de Dominique Meyer permettent de prolonger le temps de réverbération, celui-ci passant de 1,35 à 1,70 seconde. Pour financer ces travaux, la Caisse des dépôts investit un million d'euros. À l'issue de ces travaux, Kurt Masur reformulera cette critique²⁵⁹.

Le mandat de Dominique Meyer est caractérisé par un engagement financier croissant de la Caisse des dépôts.

À mon départ, la dotation de la Caisse des dépôts sera passée de 5 à 10 millions d'euros. Cinq millions, c'était un quart de la subvention du Châtelet et l'équivalent de ce que gagne en moyenne un joueur de football de l'équipe de France²⁶⁰.

Le montant de cette subvention détermine le cadre budgétaire du directeur pour élaborer sa programmation. Comme l'évoque Gilles Demonet « *Raymond Soubie avait l'habitude de dire en conseil d'administration : en fait on gère du déficit* ». Le caractère privé de ce théâtre lui donne, par comparaison avec les autres salles influentes dans le paysage musical parisien, une particularité budgétaire qui contraint les directeurs à un exercice budgétaire très serré dont Dominique Meyer parlait en 2007, dans une interview :

L'aide de la Caisse des Dépôts est de l'ordre de 5 millions d'euros chaque année. Moins un million qui représente les dépenses immobilières car nous payons une location et des charges. Ces 4 millions de la Caisse des Dépôts restants se comparent donc à ce qu'a le Châtelet de la Ville de Paris, ou aux 6 ou 7 millions que reçoit Pleyel qui ne fait pas d'opéra, etc. Donc c'est plutôt sportif²⁶¹.

²⁵⁷ Renaud Machart et Marie-Aude Roux, « *Paris aura-t-elle son auditorium du XXI^e siècle ?* », *Le Monde*, le 30 novembre 2002.

²⁵⁸ Rémy Louis, *Diapason*, novembre 2002.

²⁵⁹ Suite à cette campagne de rénovation, Kurt Masur renouvelait ses réserves en ces termes : « *J'apprécie les progrès acoustiques obtenus au Théâtre des Champs-Élysées, mais il reste un théâtre* », avant de poursuivre, « *il est honteux qu'une ville comme Paris, qui abrite le Louvre ou le Musée d'Orsay, qui a eu l'idée de faire clignoter la tour Eiffel la nuit, ne soit pas fichue de construire en son cœur la grande salle de concerts qui se mesurerait à ces bâtiments historiques, et où l'on pourrait donner les Gurrelieder de Schönberg ou la Symphonie « des Mille » de Mahler avec l'effectif requis* ». Rémy Louis, *Diapason*, juillet-août 2008.

²⁶⁰ « *La musique classique à Paris est une « success story »*, Dominique Meyer quitte le Théâtre des Champs-Élysées pour l'Opéra de Vienne », propos recueillis par Renaud Machart et Marie-Aude Roux, *Le Monde*, le 26 juin 2010.

²⁶¹ <https://www.qobuz.com/fr-fr/info/qobuz-info/rencontres/rencontre-avec-dominique-meyer-du34>

Il évoquait le budget du TCE par rapport au nombre de « *levers de rideau* » proposés au public, comme suit :

Cela dépend des années, mais environ 13 millions d'euros. C'est petit pour un lieu qui est ouvert 290 fois au public comme l'an passé. Tout ça avec 44 salariés.

De la même manière, Nathalie Sergent insiste sur l'habitude de la direction du théâtre de contrôler les chiffres tous les matins.

La particularité budgétaire c'est, ça dépend comment on l'appelle, la subvention ou le mécénat de la Caisse des Dépôts, qui est là, mais qui n'est pas franchement acquise, même si on peut imaginer qu'une subvention ne l'est pas non plus. C'est quelque chose qui est très fragile dans l'équilibre budgétaire du théâtre. C'est vrai qu'on fonctionne ici en regardant les chiffres tous les matins (Nathalie Sergent).

Les enjeux budgétaires contraignent les directeurs à adopter un positionnement précis sur les marchés de la musique. Dominique Meyer dirige le TCE durant un peu plus de dix ans, avant d'être nommé directeur général de l'Opéra de Vienne, à la faveur de la relation solide qu'il a su tisser durant son mandat à Paris avec les musiciens de l'Orchestre de Vienne, en résidence au TCE depuis le mandat d'Alain Durel. Comme il le présente lui-même dans une interview publiée dans le journal *Le Monde* le 26 juin 2010, cette nomination à Vienne « *tient pour beaucoup aux excellentes relations que j'entretiens avec l'Orchestre philharmonique de Vienne, qui est aussi l'Orchestre de l'Opéra, et dont j'ai programmé plus d'une quarantaine de concerts au TCE depuis 1999* »²⁶².

²⁶² « *La musique classique à Paris est une « success story », Dominique Meyer quitte le Théâtre des Champs-Élysées pour l'Opéra de Vienne* », propos recueillis par Renaud Machart et Marie-Aude Roux, *Le Monde*, le 26 juin 2010.

Conclusion du chapitre

La profession de directeur de salle de concert s'inscrit dans la droite ligne des actions menées au cours de l'histoire par les grands mécènes et les amateurs de musique. Elle participe à la promotion délibérée de la qualité des œuvres et des choses et d'un renouvellement de la pratique du concert public.

Nous avons montré, à la suite du travail de Luc Boltanski (1982), que la communauté des directeurs n'est pas homogène. La constitution de ce groupe repose précisément sur la pratique et la reconnaissance du métier, et sur la capacité de ceux qui l'exercent à légitimement défendre des intérêts auprès des pouvoirs publics, des pairs et des publics, dans un environnement très concurrentiel. La multiplication des opportunités dans ce secteur donne à ceux qui s'y engagent la possibilité de construire leur position. Ce mouvement formalise l'élaboration d'un vocabulaire commun de forme militante, d'activités standardisées et de bonnes pratiques et crédibilise le métier en adaptant ses origines idéologiques. Il règle ces professionnels par rapport à ce qu'ils doivent être. Dans le cadre de son mandat, le directeur contribue à dessiner les contours d'une identité individuellement et collectivement revendiquée. Les processus d'institutionnalisation et de professionnalisation de ce métier ne sont pas achevés. Ces acteurs travaillent ensemble à la reconnaissance de leur rôle à jouer dans les mondes de la musique. Dès lors, ils peuvent espérer accéder à une notoriété supérieure à celle de leurs prédécesseurs. Plus légitimement que par le passé, c'est en tant que professionnels et hommes publics qu'ils se positionnent dans les mondes de la musique, parvenant à convaincre les acteurs de ces mondes que leur position en leur sein est immuable et figée.

Malgré ces transformations, l'objet du métier ne change pas. La mise en relation des œuvres et des artistes auprès d'un public constitue le cœur de celui-ci. Nous avons insisté sur le fait que l'ambivalence du métier confronte le directeur à des intérêts contradictoires. La programmation est le but essentiel des organisations étudiées, car elle lie celles-ci à un public et les positionnent dans les mondes de la musique. Elle est symbolisée par l'artiste programmée par l'organisation, sur qui les désirs du public se focalisent. Le directeur participe avec d'autres acteurs – tutelles, délégués artistiques, musiciens, producteurs privés

– à l’élaboration d’une offre musicale qui répond à des logiques diverses. Un des enjeux du métier consiste à gagner la confiance des publics et des tutelles.

Au TCE, à la suite des mandats de Georges-François Hirsch et d’Alain Durel, Dominique Meyer prend la direction de cette organisation. Son travail participe à la mise en place d’une esthétique de la réception, selon l’acceptation de Hans Robert Jauss. Celle-ci redonne toute sa place aux notions de plaisir et de jouissance dans l’expérience esthétique. De façon complémentaire, le travail d’Adorno nous a permis de souligner le fait que la musique n’est pas un objet fixe, mais soutenu et construit par des gens engagés.

Chapitre 6. Transformation du paysage musical parisien au XXI^e siècle et nécessité pour les directeurs des organisations – Salle Pleyel et TCE – de formaliser l’identité de celles-ci

A. Un paysage musical en effervescence qui influence le développement de la Salle Pleyel avant son retour dans le giron de l’État

Nous évoquerons à présent les transformations de la profession au XXI^e siècle. Pour des raisons que nous allons présenter, nous verrons que la Salle Pleyel et le Théâtre des Champs-Élysées ont emprunté des chemins divergents, sous l’influence de leurs directeurs, soucieux de positionner ces organisations dans le paysage musical parisien en prenant en compte l’évolution de celui-ci. Le statut hégémonique de ces deux organisations s’effrite à la faveur de l’émergence de nouvelles organisations, bénéficiant de moyens humains et économiques importants. Dès lors, les directeurs de celles-ci doivent répondre à des problématiques nouvelles. Nous évoquerons les raisons qui ont poussé ces professionnels à renouveler les identités de ces deux organisations et montrerons de quelles façons ils réalisent leurs projets et mettent à l’épreuve des savoirs nouveaux.

1. Une contestation grandissante de la part des professionnels de la musique symphonique qui réclament un auditorium symphonique sur le site de La Villette

La question des infrastructures adaptées à la vie symphonique se pose à Paris dans les mêmes termes depuis la fin du XVIII^e siècle. Tout investissement en faveur de telles infrastructures musicales révèle les enjeux culturels, politiques, économiques et sociaux propres aux mondes de la musique. La présentation du contexte dans lequel le projet de construction de la Philharmonie de Paris prend son essor nous permettra de souligner que les évolutions de la Salle Pleyel et du TCE – depuis les années 2000 – ont été intimement liées à celle de l’auditorium symphonique en devenir. Imaginé par Valéry Giscard d’Estaing à la fin des années 1970, celui-ci ne sera finalement concrétisé sur le site de La Villette qu’en 2015, quelques mois après l’inauguration de l’Auditorium de Radio France. L’histoire de la construction de cette infrastructure a notamment été écrite, sous l’angle des politiques

publiques et des tergiversations des acteurs politiques au niveau de l'État et de la Ville de Paris, par Capucine Jaussaud²⁶³.

Dès 1976, François Bloch-Lainé, inspecteur des finances, se voit confier une étude portant sur la gestion de l'Opéra Garnier. Il préconise la construction d'un nouvel opéra. En 1980, un rapport du Conseil économique et social intitulé *Les perspectives de la musique et du théâtre lyrique en France*, appelé le rapport Moreau du nom de son auteur Daniel Moreau, ancien responsable CGT à la SNCF, a le mérite de mettre en avant la fragilité des mondes de la musique et sensibilise les candidats à l'élection présidentielle de 1981 sur la nécessité de renforcer l'action de l'État menée en faveur de la musique²⁶⁴. Dans le même temps, le gouvernement rédige un rapport nommé « *politique de la musique pour la France* ». Ces deux études font de la musique un sujet de la campagne présidentielle de 1981 (Duchemin et Veitl, 2000, p. 62). Durant celle-ci, François Mitterrand évoque le projet de construction d'un auditorium symphonique en soulignant que « *l'Orchestre de Paris n'a pas de salle à proprement parler*²⁶⁵ ». Alors que le projet porté par Valéry Giscard d'Estaing en 1979 prévoyait la construction d'un auditorium symphonique, le ministre de la culture Jack Lang annonce le 24 septembre 1981, lors d'une conférence de presse, que le site de la Villette accueillera bientôt « *un opéra, un auditorium géant, un conservatoire, des salles de concert et de musique, des classes et studios d'étude, le musée instrumental hérité de la rue de Madrid, une médiathèque, des logements d'étudiants et même des luthiers, libraires et disquaires*²⁶⁶ ». Ayant pour ambition affichée de favoriser la diversité des formes et des pratiques musicales – la musique opératique et la musique symphonique sont côte-à-côte – ce projet symbolise l'ambition de démocratie musicale portée à la direction de la Musique du ministère par Maurice Fleuret²⁶⁷ (Duchemin, Veitl, 2000, p. 314). De quelles manières la politique de l'État en faveur de la musique a-t-elle permis de faire évoluer les mondes de la musique et ses

²⁶³ Capucine Jaussaud, « *La Philharmonie de Paris. Les pouvoirs publics et la question symphonique parisienne (1995 à 2011)* », sous la direction de Gilles Richard, 2011. Mémoire de 4^e année, IEP de Rennes.

²⁶⁴ En 1979, la culture ne représente que 0,48% du budget de l'État, l'auteur préconise l'idée suivante : « *il n'est ni démagogique, ni exagérer de proposer que 1% du budget national soit consacré à la culture et, que, dans un premier temps, les crédits de la musique soient doublés* » (cité par Duchemin et Veitl, 2000, p. 76).

²⁶⁵ *Le Monde de la musique*, avril 1981.

²⁶⁶ Nous empruntons cette citation à Capucine Jaussaud, *ibid.* p. 30.

²⁶⁷ Il est nommé à la tête de la direction de la Musique en octobre 1981 et occupe ce poste jusqu'à sa démission en septembre 1986, suite aux élections législatives.

marchés ? Comment expliquer les différences d'investissements publics entre les musiques lyriques et les musiques symphoniques ? La construction d'un projet architectural d'envergure comme ceux que nous allons évoquer s'échelonne dans le temps, durant de nombreuses années. Leur évolution est liée aux politiques publiques appliquées, au fil des différents mandats, par des acteurs très différents et est directement influencée par les collaborations entre de nombreux partenaires, défendant des enjeux qui débordent très largement les seuls mondes de la musique. Une politique en faveur de la musique n'est pas réductible aux forces et dispositifs administratifs en place, aux annonces politiciennes, ni aux moyens humains et financiers permettant leur mise en place. Elle doit être envisagée par rapport à son influence dans l'évolution des comportements des publics et des acteurs des mondes de la musique, et sa capacité à transformer des manières de penser et d'agir. À cet égard, le choix de construire ou non des infrastructures adaptées à certaines formes musicales, à certains publics et répondant plus ou moins bien aux pratiques du concert est un bon indicateur des objectifs visés.

Entre 1981 et 1991, le budget de la direction de la Musique et de la Danse augmente de manière significative et passe (hors Grands Travaux et équipement) de 499 millions de francs à 1 540 millions de francs, représentant le plus gros budget d'intervention du ministère (Schneider, 1993, p. 64). Dans ce contexte, la non-construction de l'auditorium symphonique semble résulter d'enjeux opposés et de l'influence, auprès des décideurs politiques, de personnes éloignées des mondes de la musique et défendant davantage le projet de l'opéra que celui de l'auditorium. Une absence de volonté politique, malgré d'importants investissements publics consentis en faveur de la musique à Paris, peut également expliquer l'abandon du projet. C'est l'idée que défendent Maryvone de Saint-Pulgent (1991) et Michel Schneider (1993). Plusieurs acteurs sont visés par leurs critiques. Jean-Pierre Angrémy, écrivain dont le nom d'artiste est Pierre-Jean Rémy, haut fonctionnaire et directeur du Théâtre et des Spectacles au ministère de 1979 à 1981, se voit confier, après l'élection de François Mitterrand, la rédaction d'un rapport sur la création d'une cité musicale. Il est épaulé dans cette mission par le metteur en scène Michael Dittmann. Ces derniers, « *missionnaires du ministre* » (Schneider, 1993, p. 102) considèrent le projet de la Cité de la musique comme « *une excroissance inutile* » (Saint Pulgent, 1991, p. 214) et valorisent la construction d'un nouvel opéra au détriment d'un auditorium symphonique. Des ambitions personnelles prenant

le pas sur le suivi du projet sont également évoquées, à l'image de l'extrait suivant signé par Maurice Fleuret :

Puis arriva le premier missionnaire-rapporteur qui nous livrait sans sourciller une usine clef en main, comme s'il n'y avait rien eu avant, comme s'il n'y avait rien autour ; dans la naïveté de son ambition, il donnait même les programmes d'une saison d'ouverture dont il est clair qu'il comptait bien être le directeur artistique (L'Opéra de Paris. Confessions d'un fonctionnaire désabusé, Théâtre en Europe, juillet 1987).

Ces acteurs sont également influencés par la position de l'atelier parisien d'urbanisme (l'APUR), qui représente la Ville de Paris. Durant les premières réunions préparatoires à l'élaboration de la Cité musicale décrite plus haut par Jack Lang, ces représentants proposent un projet scindé en plusieurs morceaux et qui sépare l'opéra du reste de l'infrastructure. Ce choix comme l'implantation de l'opéra à la Bastille plus qu'à la Villette est le résultat « *d'un affrontement entre plusieurs organismes chargés d'aménager Paris* » (Saint Pulgent, 1991, p. 13), ces derniers étant très éloignés des enjeux de la musique. Comme le rappelle Gérard Charlet, alors architecte-urbaniste travaillant pour l'APUR, plusieurs sites sont alors en concurrence pour accueillir cette grande infrastructure²⁶⁸.

En fait, on se disait ça parce qu'on savait ne pas disposer d'un terrain suffisamment grand pour y implanter la cité. Aussi étions-nous presque sûrs que la Villette, appartenant à l'État, allait être choisie parce que c'était le seul espace convenant à l'idée d'une cité musicale. Or nous ne le voulions pas (...) Tout cela nous a incités à dissocier un ou plusieurs éléments du reste du projet de cité musicale. Et le seul élément vraiment intéressant, nouveau, c'était l'opéra (...). Reconstruire un conservatoire n'avait rien d'excitant, la salle expérimentale et le centre électroacoustique paraissaient marginaux, le musée de la Musique et l'auditorium ne nous attiraient guère. Par contre l'opéra..., le nom à lui seul évoquait tout un monde (Urfalino, 1990, p. 26).

Dans le rapport²⁶⁹ de Jean-Pierre Angrémy et Michael Dittmann envoyé au président de la République, au Premier ministre, au ministre de la Culture et au maire de Paris, cette idée de séparation des infrastructures est préconisée, contre l'avis de Pierre Boulez qui est partisan de l'insertion de l'opéra dans la Cité de la musique à la Villette. Le choix qui sera fait par François Mitterrand est influencé par ce rapport : la Cité de la musique abritant l'auditorium symphonique sera construite à la Villette et un nouvel opéra sera érigé à la Bastille. C'est en

²⁶⁸ En complément des différents sites parisiens, Marne-la-Vallée et la Défense sont également des options envisagées pour l'implantation de ce projet.

²⁶⁹ Ce rapport est complété par « *le livre rouge* » de décembre 1981, qui insiste notamment sur « *le fonctionnement du nouvel opéra* » à la Bastille.

1982 que la Mission Musique, présidée par Jean-Pierre Guillard, administrateur de l'Orchestre de Paris, effectue les premières études sur le concours architectural de la Cité de la musique. Le projet de la Cité de la musique est dès cette période au cœur de luttes d'influence entre la Mission musique, la direction de la Musique et Pierre Boulez, en tant que président de *l'ensemble Intercontemporain*, « *tour à tour ils s'opposent ou s'allient, voire s'ignorent et échafaudent des projets sans aucune concertation* » (Duchemin, Veitl, 2000, p. 316). Pour le projet d'opéra à la Bastille, Michèle Audon est nommée Directeur général de l'Établissement Public de l'Opéra Bastille. Cette dernière note que « *l'opéra était le dernier des grands projets décidés, un certain essoufflement apparaissait au sein même de l'équipe de l'Élysée. Au cabinet Lang comme à la mission de coordination, le projet musical ne suscitait pas l'enthousiasme. Seul l'aspect architectural du projet les intéressait véritablement* » (Urfalino, 1990, p. 44). De la même manière, Gérard Charlet se demande « *comment les pouvoirs publics avaient-ils pu s'engager dans un projet qui supposait un bouleversement de la politique lyrique alors que dès le début nous n'avions senti que des réticences ?* » (Urfalino, 1990, p. 272). Ainsi, l'absence d'une vision politique claire pour la musique est évoquée par ces différents acteurs. Michèle Audon regrette « *une situation où les problèmes de personnes se substituaient au problème de la définition d'une politique artistique* » (Urfalino, 1990, p. 274).

Le tournant de la rigueur décidé en mars 1983 par François Mitterrand entraîne un changement radical de politique économique et contraint le gouvernement à faire des arbitrages. La construction de l'Opéra Bastille²⁷⁰, a « *monopolisé les budgets puis les énergies* »²⁷¹ et cristallise les contestations. Sitôt le projet envisagé, des critiques sont formulées pour dénoncer l'aspect parisien de celui-ci, par les voix de Maurice Fleuret, alors directeur de la Musique (Urfalino, 1990, p. 54) et de Marcel Landowski (Urfalino, 1990, p. 304). Quelques années plus tard, Maryvone de Saint-Pulgent (1991) et Michel Schneider (1993) insisteront tous les deux sur le déséquilibre ancien entre l'intervention de l'État en faveur de la musique à Paris et en Région. Nous verrons que cet argument sera très fréquemment utilisé par les décideurs politiques jusqu'à l'inauguration de la Philharmonie de

²⁷⁰ Comme le rappelait Laurent Bayle durant notre échange, « *il y a un moment, ce projet d'auditorium aurait dû naître au début des années 1980, durant les années Mitterrand. Il a été rétorqué que c'était une concomitance avec le projet de l'Opéra Bastille qui en empêchait la naissance, on arrive 20 ans après en 2000 (...)* ».

²⁷¹ Alain Lompech, « *Un p'tit effort* » Le Monde, le 24 novembre 2002.

Paris. L'Opéra Bastille, le second grand chantier musical parisien porté par l'État durant ces années – et dont l'inauguration en 1989 devra symboliser le bicentenaire de la révolution française – « *ajourne la construction de la grande salle de 2500 places*²⁷² », privant la Cité de la musique en devenir de son auditorium. De plus, certains des opposants au projet insistent sur le fait que la récente rénovation de la Salle Pleyel – avant que l'Orchestre de Paris²⁷³ n'y débute sa résidence²⁷⁴ en 1981 – fait de celle-ci une infrastructure adaptée à la musique symphonique²⁷⁵. La Chambre régionale des comptes d'Île-de-France retrace dans un rapport de 2016 l'évolution du projet.

Ce projet – allégé de l'opéra, qui sera construit à la Bastille – est devenu celui de la « Cité internationale de la musique », dont le cœur devait être l'auditorium, une salle de 3000 places. Or, cet auditorium n'a pas été maintenu dans le projet de Cité de la musique, après les choix faits en 1983 au sein des grands chantiers culturels à poursuivre. La décision a été prise de ne lancer que la première phase du projet, qui concernait le conservatoire, la salle modulable de 900 places conçue avec le concours de Pierre Boulez (elle devait d'ailleurs accueillir en résidence son *Ensemble inter-contemporain*), la galerie instrumentale (qui formera le Musée de la musique) et un institut de pédagogie musicale²⁷⁶.

Quel regard pouvons-nous porter sur ce choix politique, objet de nombreuses critiques ? Répondre à cette question n'est pas simple car les interprétations des différents acteurs sur ce sujet vont dans des directions très différentes en fonction de leurs manières de voir le monde et de leur position dans ces mondes.

Il est d'ailleurs remarquable que ce soient les équipements les plus utiles à la vie musicale française qui aient été sacrifiés au Mynotaure lyrique, comme le démontrent les chiffres : en 1984 on ouvre plus de 2 milliards de crédits d'investissement à l'Opéra-Bastille tandis que la Cité de la musique qui a cessé d'être « internationale » doit se contenter de 400 millions de francs (Saint-Pulgent, 1991, p. 216).

²⁷² Alain Lompech, « *Un p'tit effort* » Le Monde, le 24 novembre 2002.

²⁷³ Créée en 1967 en remplacement de la Société des concerts du conservatoire, cette phalange est en résidence à la Gaité-Lyrique de 1967 jusqu'en 1970, date à laquelle elle rejoint le TCE, avant de s'installer au Palais des Congrès jusqu'en 1981. L'Orchestre de Paris rejoint la Salle Pleyel en 1981. La période qui précède le début de cette résidence est une période qualifiée « *de nomadisme* » pour cette phalange (Reynaud, 2007, p. 109). Comme le souligne Laurent Bayle, qui dirigea la Salle Pleyel de 2006 à 2014, « *la pérennité des formations symphoniques est fortement liée à la force de leur point d'ancrage. Un orchestre est une organisation hiérarchisée, fragile, tant sur le plan économique que social. D'une certaine façon, un orchestre forge sa qualité, sa sonorité dans la stabilité* » (Bayle, 2004).

²⁷⁴ L'Orchestre de Paris est en résidence à la Salle Pleyel de 1981 à 2002, puis de 2006 à 2014.

²⁷⁵ Christian Leblé, « *Une cité qui n'est plus qu'un village* » Libération, le 12 janvier 1995.

²⁷⁶ <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/IFR-2016-38-et-ses-r-ponses.pdf>, p. 12.

Le 29 octobre 1985, Jack Lang détaille l'évolution du projet de la Cité de la musique qui sera scindé en deux parties²⁷⁷. Cette division semble refléter un éclatement du projet initial et un manque de cohérence entre ces deux pôles qui sont simplement juxtaposés. Face aux critiques portant sur le suivi de ce dossier, un audit est engagé fin 1988 par Michel Schneider, récemment nommé au poste de directeur de la Musique, après deux années de cohabitation. Ce travail est confié à Maurice Fleuret. Afin de justifier ce travail, la critique suivante est formalisée : « *La conduite du projet a été trop longtemps laissée à la compétence dispersée de multiples experts et techniciens n'ayant aucune vue d'ensemble du projet ni préoccupation du service public* » (Cité par Duchemin, Veitl, 2000, p. 317). Ces critiques seront reprises dans l'audit de Maurice Fleuret :

Tout se passe comme si l'on se contentait d'une juxtaposition d'institutions ayant chacune sa logique propre, laissant au hasard des individus le soin de nouer des relations ultérieures. Chaque morceau de la Cité devient l'objet de convoitises individuelles qui concourent au morcellement des institutions, compensé par des structures de coordination dont la légitimité pourra être mise en question (Cité par Duchemin, Veitl, 2000, p. 317).

Pour comprendre l'évolution du projet de construction d'un auditorium symphonique à Paris, nous prendrons pour exemple de nombreux articles de presse. Plusieurs journalistes ont défendu ce projet comme si celui-ci était une nécessité évidente. Il nous semble important de rappeler qu'une série d'articles de journaux, qui ne coûtent rien à leurs auteurs, ne fait pas preuve et n'est pas suffisante pour expliquer les orientations politiques mises en place. Cette idée sur laquelle nous reviendrons est notamment évoquée par Laurent Bayle, dont le discours prend ses distances de ceux qui émettent des critiques sans affronter « *la réalité du milieu ambiant. Donc vous émettez des critiques sur le milieu musical, en disant, le milieu est conservateur, il ne reproduit qu'une musique du XIX^e siècle, mais sans vous y confronter* »²⁷⁸. Par contre, certains articles traduisent une tendance et peuvent dans certains cas influencer les décideurs politiques s'ils trouvent un écho auprès du grand public. Alain Lompech présente

²⁷⁷ Construite en deux parties, elle rassemblera sur un même site des structures d'enseignement et de diffusion de la musique et regroupera, conformément à cette idée, à l'ouest le Conservatoire national supérieur de musique et de danse – en service depuis décembre 1990 et en charge d'assurer la formation des musiciens professionnels – et à l'est une salle modulable d'une jauge variable (entre 650 à 1 600 places en fonction des configurations), un musée et une médiathèque, en service depuis 1995.

²⁷⁸ Cette idée souligne le fait que les débats entourant une problématique d'organisation politique de la musique et les concepts développés pour les surmonter sont liés l'un l'autre et sont indissociables : « *les idées ne sont pas affaire d'idées mais d'actes, de mouvements, de rencontres et de mise à l'épreuve* » (Hennion, 2013)

l'histoire des phalanges parisiennes comme étant « *jalonnée par une succession de décisions prises par leurs tutelles, qui n'ont pas été favorables à l'épanouissement artistique des musiciens* »²⁷⁹. Éric Dahan interprète le choix de ne pas construire un auditorium symphonique comme l'acceptation par les responsables politiques de l'idée « *que la musique symphonique ne concerne qu'une partie infime de la population, soupçonnée d'être économiquement privilégiée, et ne saurait être un enjeu national* »²⁸⁰. Cette critique doit être relativisée car la musique à Paris bénéficie durant les années 1980 de deux grands projets, la Cité de la Musique et l'Opéra-Bastille.

Interviewé le 14 décembre 1984 par *Le Nouvel Observateur*, François Mitterrand admet avoir hésité à poursuivre la construction de l'opéra. François Bloch-Lainé et Pierre Boulez l'ont convaincu de le poursuivre. Pourtant, en avril 1986, quelques semaines après les élections législatives de mars et la formation d'un nouveau gouvernement, Olivier Chevrillon, ancien PDG du *Point*, est chargé d'une mission de réflexion sur le projet de l'Opéra Bastille²⁸¹. Il remet un rapport au premier ministre, François Léotard, dans lequel il préconise de fusionner sur le site de la Bastille les deux projets séparés, la Cité de la musique et l'opéra. Si cette idée n'est pas suivie, le projet de construction de l'opéra est mis un temps entre parenthèse et l'idée de construire finalement un auditorium à la place de l'opéra est aussi envisagée (Urfalino, 1991, p. 223). Ce rapport prédit au législateur les difficultés que devront surmonter, durant les années 1990 et 2000, les phalanges parisiennes. Il formalise le constat suivant, « *Paris n'a pas de grande salle de concert soutenant la comparaison avec celles de Londres, Berlin ou New York. Ce manque se fera sentir dans les années qui viennent* »²⁸². Enfin, autre point important pour notre histoire, le suivi des grands projets musicaux voit s'affronter des visions

²⁷⁹ Alain Lompech « *Les orchestres parisiens sont incompris par leur tutelle* » *Le Monde*, le 2 décembre 1995.

²⁸⁰ Éric Dahan, « *Pleyel rouvre en fanfare* », *Libération*, le 12 septembre 2006.

²⁸¹ Maryvonne de Saint-Pulgent fait également partie de cette mission.

²⁸² Ce constat est également largement dénoncé dans la presse écrite, sous la plume de journalistes tels que Christian Leblé, « *Une cité qui n'est plus qu'un village* » *Libération*, le 12 janvier 1995. « *C'est vrai que Paris n'en possède aucun (d'auditorium symphonique). La Maison de la Radio a été terminée en 1974, mais ses auditoriums sont de petite capacité, aptes à accueillir un public minimum, pour que les orchestres ne jouent pas, « en studio », devant un mur. Les deux théâtres musicaux de la capitale, Châtelet et Champs-Élysées, ont une disposition « à l'italienne » qui n'en fait pas des lieux idéaux de diffusion symphonique. Le seul site de la ville est la Salle Pleyel, que le Crédit lyonnais rénove pendant qu'on entame la réflexion sur le site de la Villette. Du coup, les défenseurs d'un nouvel auditorium n'auront jamais la possibilité de vraiment crier misère. Quant à faire entendre la nécessité de prévoir pour dans dix ans, peine perdue. C'est pourtant ce qu'il faut pour faire sortir de terre un projet pareil. Aujourd'hui, tout le monde réclame cette salle* ».

très éloignées de ce que doit être une politique musicale ²⁸³. Pour Pierre-Michel Menger (1989), ce conflit permet de révéler « *la tension d'une relation entre marché artistique et politique culturelle publique* » dont les organisations de diffusion musicale, au même titre que les musées, sont le lieu. Suivant cette logique de conflit entre les personnes, l'hypothétique auditorium symphonique est rapidement considéré comme « *la salle de Boulez* »²⁸⁴. Pierre Boulez – compositeur, chef d'orchestre, créateur et directeur d'institutions – cristallise les oppositions dans un climat d'incertitude qui transforme les opposants de l'homme en opposants au projet²⁸⁵. Ainsi, « *la Cité de la musique n'est pas encore achevée qu'elle est déjà l'objet de l'attention carnassière de factions armées* ». Dénonçant les conflits de personnes, l'auteur poursuit, « *en coulisses, les tenants du « tout pour Boulez » fourbissent leurs armes, placent leurs pions, ils souhaitent qu'un des amis du patron de l'Ircam et de l'Ensemble Intercontemporain dirige cette cité. Quant aux autres, dans le désordre, mais unis dans la même inquiétude, ils forment la tortue, caparaçonnés derrière des règlements tatillons qui tiennent lieu d'enseignement* »²⁸⁶.

La Cité de la musique est considérée dès 1992 comme « *le plus ingrat des bébés culturels du président de la République* »²⁸⁷. Son émergence est commentée par Christian Leblé qui insiste

²⁸³ Cette idée se cristallise par exemple, peu de temps avant l'inauguration du nouvel opéra, dans la polémique qui précède le licenciement de Daniel Barenboïm en janvier 1989 du poste de directeur artistique de l'organisation et qui alimente de nombreuses prises de position dans les médias. Ces dernières nous permettent d'avoir une certaine idée des forces en présence. D'un côté Marcel Landowski qui écrit dans *Le Figaro* (le 24 octobre 1988), Jacques Longchamp qui écrit dans *Le Monde* et qui est l'un des seuls journalistes à s'engager en faveur du projet de construction de l'Opéra à la Bastille, Pierre Bergé, nommé président du conseil d'administration du TNOP, Michel Schneider, nommé directeur de la Musique et de la Danse, Jack Lang qui prend position en faveur de Pierre Bergé. De l'autre Daniel Barenboïm, Laurent Bayle chargé un temps de l'organisation des spectacles de l'inauguration de l'Opéra-Bastille, Raymond Soubie, le prédécesseur de Pierre Bergé, Patrice Chéreau qui écrit dans *Le Monde* (le 11 novembre 1988) et dans une moindre mesure Pierre Boulez. Les motivations de ces différents acteurs sont nombreuses et complexes à appréhender.

²⁸⁴ Alain Lompech « *Un p'tit effort* » *Le Monde*, le 24 novembre 2002.

²⁸⁵ « *On sait que Pierre Boulez suit de très près le projet, ne serait-ce qu'en tant que futur utilisateur, au titre de président de l'Ensemble Intercontemporain. M. Thierry Le Roy a souhaité que le compositeur soit partie prenante, mais sans exclusive, de la mise en route comme de la réalisation finale. La nomination de Mme Brigitte Marger, administratrice de l'EIC, symbolise cette implication. Le conseil d'administration de l'Établissement de préfiguration de la Cité, présidé par M. Alain Durel, en est le reflet : Pierre Boulez y siègera (...)* ». « *La présentation de la politique musicale de M. Jack Lang pour 1992. Alain Durel est nommé président de la Cité de la musique* », *Le Monde*, le 20 novembre 1991.

²⁸⁶ « *Enquête sur la Cité de la musique de La Villette, des bémols à la clef* », *Le Monde*, le 8 mars 1990.

²⁸⁷ « *Musicopolis, La Cité de la musique un grand projet culturel à mi-course* », *Le Monde*, le 12 mars 1992.

dans *Libération* sur le fait que ce projet n'a pas été bien défendu²⁸⁸. Il qualifiera celle-ci de « *joli p'tit village* ». Il est vrai que lors de son inauguration en 1995, la Cité de la musique construite par Christian de Portzamparc n'a plus du tout ni l'envergure ni l'ambition du projet initial²⁸⁹. Pour Pierre Boulez, « *nous avons une Cité « unijambiste ». Étendre l'activité à une grande salle correspond à une nécessité urgente* »²⁹⁰. Le manque de concertation entre les décideurs politiques et les acteurs de la musique depuis l'émergence du projet est également critiqué²⁹¹. Dans ce contexte, les représentants politiques, au niveau de l'État et de la Ville, sont mis en cause par certains des professionnels de la musique, confrontés à des difficultés qui s'exacerbent dès les années 1990²⁹².

Certaines de ces critiques dépassent le cadre restreint de la politique publique en faveur de la musique et s'inscrivent dans un mouvement de remise en cause de la politique culturelle. Les différences de sensibilités politiques de ceux qui les portent renforcent leur écho, dans un contexte d'importance croissante accordée aux problématiques culturelles. Certaines de ces critiques sont d'inspiration libérales et conservatrices. Quelques mois après la publication de l'ouvrage *La défaite de la pensée* (1987) d'Alain Finkielkraut, professeur à Polytechnique,

²⁸⁸ Christian Leblé, « *Une cité qui n'est plus qu'un village* », *Libération*, le 12 janvier 1995. Pour ce dernier, « *tout ce qui est mal défendu est assimilé à de la gourmandise ou à du superflu, et est supprimé ou dévalorisé. Il en va ainsi de la grande salle, qui disparut entre les deux tours du concours en 1984* ».

²⁸⁹ « *Ce n'est évidemment pas la grande synergie décrite dans l'euphorie de 1981 par les rêveurs éveillés du tout premier projet, celui de la grande-grande Cité de la musique. On y comptait alors un opéra (on sait comment la place de la Bastille en a hérité), un auditorium géant pour formation implantée (l'Orchestre de Paris, disait-on), une salle polyvalente, un musée (ces deux-là sont restés) et même une salle de cinéma* ». « *Musicopolis La Cité de la musique un grand projet culturel à mi-course* », *Le Monde*, le 12 mars 1992. Christian Leblé rappelle que « *financièrement diminué, concurrencé par l'Opéra Bastille et rediscuté à l'occasion des alternances politiques, le vaste projet de Cité de la musique démarre aujourd'hui avec des proportions et des ambitions réduites* », « *Une cité qui n'est plus qu'un village* » *Libération*, le 12 janvier 1995.

²⁹⁰ Pierre Boulez, « *Une salle de concert digne du XXI^e siècle* », *Le Monde*, le 25 mars 1999.

²⁹¹ C'est ce que fait apparaître l'extrait suivant : « *Curieusement, l'utilisateur principal de cette grande salle hypothétique n'a pas été plus consulté que le patron de la Cité de la musique, bien qu'ils l'appellent de leurs vœux. Ni Semyon Bychkov ni Pierre Vozlinsky, respectivement directeur musical et directeur général de l'Orchestre de Paris, ni Alain Durel, président de la Cité de la musique, n'ont été amenés à se prononcer sur la conception générale de cette salle* ». « *L'avenir de l'auditorium de la Villette, concert peu concerté* », *Le Monde*, le 1^{er} avril 1993.

²⁹² C'est dans *Le Monde* que Pierre Vozlinsky, directeur général de l'Orchestre de Paris, critique l'absence d'ambition des politiques publiques de la musique : « *Les pouvoirs successifs se sont consacrés à la construction d'auditoriums à la mesure de l'importance que la technostrucure politico-administrative accorde généralement à la musique dans ce pays. Des lieux dont la jauge trop mesquine, 1 000 places ou moins, est inadaptée aux orchestres et porteuse d'un déficit structurel* ». Propos cité dans « *l'Orchestre à contretemps, entretien avec Pierre Vozlinsky* », *Le Monde*, le 11 février 1993.

Marc Fumaroli publie *L'État culturel* (1991). D'autres critiques sont formalisées par Michel Schneider qui publie l'ouvrage *La Comédie de la culture* en 1993. Conseiller référendaire à la Cour des comptes et directeur de la musique et de la danse de 1988 à 1991 dans les deux gouvernements de Michel Rocard, il critique l'action portée depuis 1981 par le ministère de la Culture qu'il accuse de renoncer à démocratiser l'accès aux œuvres. Il dénonce l'absence de politique de la demande, « *seule porteuse de comportements culturels élargis et enrichis* » (1993, p. 65). Selon lui, les politiques tissent des relations avec les artistes qui peuvent dans certains cas s'apparenter à une forme de « *clientélisme étatique* » (1993, p. 64) et constituer « *un réseau verrouillé de connivences peu propices au maintien du libre examen sans lequel il n'est pas de vie culturelle démocratique* » (1993, p. 71). Pierre Boulez et l'ensemble du secteur de « *la musique contemporaine d'inspiration post-sérielle ou atonale* » sont selon lui des exemples de la politique de l'offre portée par le ministère²⁹³. Ils sont particulièrement visés et accusés de produire une « *musique officielle* » tout en bénéficiant « *d'un soutien officiel* » malgré le fait que leur travail ne profite qu'à un public restreint (1993, p. 64)²⁹⁴. Les infrastructures à la Bastille et à la Villette sont adaptées dans leurs formes finales, aux musiques lyriques et/ou spécialisées et non aux musiques symphoniques. En effet, le choix est fait de construire une salle modulable sur chacun de ces sites mais aucune pour le symphonique.

À l'Opéra-Bastille s'ajoute la Cité de la Musique, dont le coût fut moindre, à peine un petit milliard de francs, (...). Il a fallu près d'un an de débats, où l'on vit des ministres monter à l'Élysée pour faire valoir que Pierre Boulez ne comprendrait pas qu'on ne construise pas les salles qui lui ont été promises, sans que l'État ne parvienne finalement à trancher du point de savoir si la collectivité devait vraiment construire deux salles, l'une à la Villette, l'autre à la Bastille, toutes deux modulables et dotées de toute la technologie de pointe, alors que les régions manquent de salles, fussent-elles conventionnelles, et la musique contemporaine de publics, plus que de subventions et de lieux. Les esprits les plus courageux – ou les plus clairvoyants –

²⁹³ Comme l'écrivait en 1989 Maurice Fleuret : « *Aujourd'hui, il cumule la direction de l'IRCAM, la présidence de l'Ensemble Intercontemporain, des responsabilités à Radio France et à l'Orchestre de Paris, une chaire au Collège de France, et on construit pour lui la salle modulable de l'opéra Bastille et l'auditorium de la Cité de la musique à La Villette. Moins attaché au pouvoir direct qu'à l'influence occulte, il a tissé partout un subtil réseau qui fait que rien d'important ne peut se décider sans lui* » (Cité par Duchemin, Veitl, 2000, p. 355).

²⁹⁴ « *Il est tout de même étonnant enfin que l'on ne s'interroge pas davantage sur les liens entre la désaffection du public et la nature de la musique qu'on lui donne à entendre. (...) Il est vrai, le Moderne se moque d'avoir ou non du public. Créateur, il croit voir dans les fauteuils vides un signe de bêtise contemporaine et d'élection par la postérité. Spectateur il se croit d'autant plus happy qu'il est few. Politique enfin, il mesure sa toute-puissance à l'aune de sa subvention : sans moi, ce chef-d'œuvre ne serait pas, que tous ignorent, mais que chacun finance.* » (Schneider, 1993, p. 96).

pensaient qu'une salle aurait peut-être suffi. Sans doute était-ce sombrer dans l'obscurantisme antimoderniste que de n'en vouloir aucune (...) (Schneider, 1993, p. 104).

Cette crise-là montre qu'au sein même des mondes de la musique, les grandes orientations à donner aux politiques publiques de la musique ne font pas consensus. Celles-ci ont une incidence sur le métier de directeur. Des acteurs influents peuvent défendre des orientations contradictoires. Jean Tiberi, le maire de Paris, milite pour la réhabilitation du Théâtre de la Gaîté-Lyrique plutôt que pour la construction d'une nouvelle salle. Cette position ne permet pas à la fin des années 1990 un rapprochement entre l'État et la Ville pour définir et porter un projet musical d'envergure. Plusieurs artistes renommés et influents prennent positions et s'engagent afin de sensibiliser les responsables politiques. Dès 1997, Pierre Boulez rappela la responsabilité du ministère de la Culture dans la formation des « *administrateurs artistiques* » :

Rien n'est plus démoralisant pour un groupe qu'un manque de direction, qu'une absence de dialogue : l'activité paraît alors sans autre but véritable que d'occuper le temps de travail. Le musicien devient une sorte de courroie de transmission inerte, mal employée, ne remplissant pas sa véritable fonction²⁹⁵.

En septembre 1997, Brigitte Marger, directrice générale de l'Établissement public de la Cité de la musique, commande à la mission interministérielle des grands travaux une « *Étude pour la construction d'une salle de grand format et de son foyer d'information* ». Ce travail, le premier d'une longue série de rapports, ravive le débat sur la construction d'une salle symphonique sur le site de La Villette et sur le futur à donner à la Salle Pleyel. Dans ce climat, la mise en vente de cette dernière organisation par son propriétaire historique et le rachat de celle-ci en 1998 par un entrepreneur privé sont à l'origine d'une mise en lumière, auprès du grand public, des difficultés rencontrées par les musiciens d'orchestre. Les tergiversations de Catherine Trautmann, ministre de la Culture²⁹⁶ dans le gouvernement de Lionel Jospin, sur les dossiers de la Salle Pleyel et de l'auditorium symphonique, renforcent auprès des acteurs des mondes de la musique l'impression d'absence d'une politique musicale de l'État en faveur du symphonique.

²⁹⁵ Pierre Boulez, « *Malentendus et malentendants* », Le Monde, le 15 juillet 1997.

²⁹⁶ Cette dernière exerce cette fonction entre juin 1997 et mars 2000.

Dans ce contexte, la ministre de la Culture confie à André Larquié²⁹⁷, haut fonctionnaire proche de Pierre Boulez, la rédaction d'un nouveau rapport. Ce travail est rendu public en février 1999 et annonce une nouvelle période dans la vie musicale parisienne durant laquelle l'argumentation en faveur de la construction d'un auditorium se formalise en parallèle à l'élaboration d'une nouvelle ère pour la Salle Pleyel. Le fait que celle-ci soit un « *lieu d'accueil, loué à des producteurs indépendants* » explique en partie « *la maladie chronique d'identité* » qu'il diagnostique en pointant les limites suivantes : « *absence d'image, incapacité à définir des relations claires avec l'orchestre résident* » (Larquié, 1999). Selon André Larquié, les problèmes de l'Orchestre de Paris « *sont nombreux et anciens* » et peuvent se décliner en trois points : la difficulté à recruter un chef permanent, le nomadisme qui marque son histoire, et l'absence de véritable politique musicale en mesure de fidéliser un public. Ce rapport souligne enfin la nécessité que les pouvoirs publics – État, Ville, Région – coopèrent afin de concrétiser le projet d'auditorium symphonique sur le site de La Villette, projet pour lequel l'auteur prend ouvertement position : « *cette situation est la conséquence la plus manifeste de l'absence d'un auditorium de qualité à Paris* ». Il évoque « *l'extraordinaire pauvreté* » de l'équipement de Paris en matière symphonique, et dénonce les mauvaises conditions techniques et acoustiques offertes aux orchestres²⁹⁸. Certaines critiques sont adressées suite à la publication de ce rapport, notamment à travers le magazine *Diapason*, par l'intermédiaire d'Ivan Alexandre. Ce dernier rappelle que depuis la vente de la Salle Pleyel au privé, « *la grande salle crie l'urgence* ». Pourtant il fustige les conclusions de ce rapport sur la future fréquentation de l'auditorium et met en cause l'expertise de son auteur, « *il ne fait plus aucun doute que le document remis à Mme Trautmann au mois de février 1999 n'était pas un rapport impartial mais un outil de propagande, et que son auteur n'était pas un expert mais un candidat* »²⁹⁹. En effet, André Larquié est nommé, en février 1999, au poste de président du conseil d'administration de la Cité de la musique.

²⁹⁷ André Larquié est adjoint au directeur de la musique, de l'art lyrique et de la danse au ministère de la Culture et de la Communication dès 1975. Il est ensuite Conseiller pour les affaires internationales au cabinet de Jack Lang (1981-1983), président de l'Opéra de Paris (1983-1987), conseiller technique pour la culture et la communication au cabinet de Michel Rocard à Matignon (1988-1989), président-directeur général de RFI (1989-1995).

²⁹⁸ Pour ce dernier : « *de toutes les grandes capitales disposant de plusieurs formations musicales permanentes, Paris apparaît bien comme la seule qui ne dispose pas d'un auditorium dont les qualités acoustiques seraient unanimement reconnues, et à laquelle les professionnels et le public s'identifieraient sans réserve aucune* ».

²⁹⁹ Ivan Alexandre, « *Sal(l)ade d'été* » *Diapason* n°472, juillet-août 2000.

La défiance des acteurs des mondes de la musique à l'égard des représentants de l'État en charge de concevoir une politique musicale s'accroît suite aux déclarations de la ministre Catherine Trautmann à l'occasion du trentième anniversaire de l'Orchestre de Paris, en novembre 1997. Celle-ci évoque que « *Pleyel doit rester à la musique, et la musique à Pleyel, et l'Orchestre de Paris doit y demeurer puisque, depuis trente ans, il n'a pas de maison qui lui appartienne* »³⁰⁰. Cet engagement public de la ministre en faveur de la résidence de l'Orchestre de Paris à la Salle Pleyel est bientôt suivi d'une seconde promesse. Cette dernière affirme en août 1999 que, suite aux deux rapports cités plus haut, elle a obtenu le feu vert pour la construction d'un auditorium symphonique sur le site de La Villette. Malheureusement, ces deux déclarations ne seront pas suivies d'effet. C'est dans ce contexte qu'une pétition à l'initiative de Pierre Boulez est envoyée à la ministre de la culture, Catherine Trautmann, le 20 septembre 1999. Signée par soixante-quinze personnalités issues du milieu musical, elle signifie à l'État français l'urgence de la situation symphonique à Paris. Parmi les signataires, Luciano Berio, Karlheinz Stockhausen, Claudio Abbado, Simon Rattle et Maurizio Pollini s'associaient à Pierre Boulez pour réclamer la construction à Paris d'un « *pôle musical associant diffusion, patrimoine et mission éducative* »³⁰¹.

En 2002, Alain Lompech portait un regard critique sur cette période de tergiversations en constatant que « *plus que de sous, c'est la volonté politique qui aura manqué à la gauche. La Grande Arche de la Défense est là, aussi belle qu'inutile. Pas la salle de concerts si nécessaire* »³⁰². Cet extrait fait écho à beaucoup d'autres³⁰³. Enfin, les partisans de la

³⁰⁰ Éric Dahan, « *Paris sans symphonie, la capitale n'a toujours pas de grande salle de concerts* ». Libération, le 19 octobre 1999.

³⁰¹ Éric Dahan, « *Paris sans symphonie, la capitale n'a toujours pas de grande salle de concerts* ». Libération, le 19 octobre 1999.

³⁰² Alain Lompech, « *Un p'tit effort* », Le Monde, le 24 novembre 2002.

³⁰³ « *En attendant, un inventaire des salles existant à Paris montre qu'on est loin de satisfaire les exigences d'une ville aussi prestigieuse. Le Théâtre des Champs-Élysées est une salle mythique (théâtre, entre autres, de la création houleuse du Sacre du Printemps de Stravinsky), mais son acoustique plutôt sèche n'en fait pas une salle idéale. Surtout, accueillant déjà l'Orchestre national de France (entre autres productions lyriques et ballets), le théâtre n'est pas en mesure d'héberger en plus l'Orchestre de Paris. La meilleure acoustique de Paris, c'est la légendaire Salle du conservatoire du IX^e arrondissement, où fut créée la Symphonie fantastique de Berlioz. Hélas ! elle n'est pas utilisée pour y faire de la musique, mais par les étudiants du Conservatoire national d'art dramatique. De plus, elle ne contient que 600 places, ce qui limite considérablement le répertoire que l'on peut y donner. En clair, les Parisiens ne peuvent pas, comme les New-Yorkais, se rendre à l'année dans un grand auditorium moderne de 2 000 places (comme l'Avery Fisher Hall du Lincoln Center à Manhattan) pour y entendre leur orchestre donner une symphonie de Beethoven ou Mahler.* » Éric

construction d'un auditorium symphonique mettent en avant l'absence des orchestres parisiens dans les classements internationaux, tel que celui proposé par le magazine anglais Gramophone en 2008³⁰⁴. Ce classement présente les vingt meilleurs orchestres du monde, parmi lesquels aucun orchestre français n'est cité.

Après avoir présenté le contexte politique et institutionnel dans lequel le projet de construction d'un auditorium symphonique se structure, nous verrons à présent de quelles manières la Salle Pleyel a pris un nouvel essor à la fin du XX^e siècle.

2. La Salle Pleyel version Hubert Martigny - Carla Maria Tarditi (1998-2002) et une critique grandissante des acteurs des mondes de la musique visant le ministère de la Culture

Les concerts proposés à la Salle Pleyel à la fin du XX^e siècle ne constituent pas à proprement parler une saison musicale portée par un directeur artistique en charge de l'élaborer et de la construire selon des logiques artistiques et économiques précises³⁰⁵. Malgré la position de monopole de l'organisation dans le paysage musical parisien, Éric Dahan formalise son problème d'identité³⁰⁶ :

Le problème de Pleyel est peut-être tout simplement d'abriter rien de moins que sept saisons d'orchestres (Orchestre de Paris, Philharmonique de Radio-France, Ensemble orchestral de Paris, Orchestre Colonne renvoyé du Châtelet, Orchestre Padeloup renvoyé du Théâtre des Champs-Élysées, Orchestre Lamoureux et Orchestre national

Dahan, « *Paris sans symphonie, la capitale n'a toujours pas de grande salle de concerts* », Libération, le 19 octobre 1999.

³⁰⁴ Ce classement est établi par onze critiques : Rob Cowan, James Inverne et James Jolly (Gramophone, Angleterre), Alex Ross (The New Yorker, Etats-Unis), Mark Swed (Los Angeles Times, Etats-Unis), Wilhelm Sinkovicz (Die Presse, Autriche), Renaud Machart (Le Monde, France), Manuel Brug (Die Welt, Allemagne), Thiemo Wind (De Telegraaf, Pays-Bas), Zhou Yingjuan (correspondant chinois de Gramophone, Angleterre) et Soyeon Nam (correspondant coréen de Gramophone, Angleterre).

³⁰⁵ Les professionnels que nous avons rencontrés ont évoqué les histoires de la Salle Pleyel durant la période *Crédit lyonnais* et du TCE avant les années 1980, en utilisant largement le terme péjoratif de « *garage* ». Jeanine Roze, qui a tissé depuis les années 1970 des liens forts avec les équipes de ces deux organisations, évoque cette tendance : « *Avant l'arrivée de Georges-François Hirsch (en 1983 au TCE), Pleyel et le TCE étaient des garages. C'est quand la Caisse des dépôts s'est investie qu'il y a commencé à avoir de la vraie production au Théâtre des Champs-Élysées. De la même manière, à l'époque du Crédit lyonnais, la Salle Pleyel est un garage, on loue* ». « *La Salle Pleyel dans les années 1990 était une salle un peu endormie, c'était très, très bizarre. Il n'y avait pas beaucoup de lieu pour accueillir les concerts de musique classique.* » (Frédérique Gerbelle).

³⁰⁶ Éric Dahan, « *Règlement de comptes à OK Pleyel* » Libération, le 11 janvier 2000.

d'Ile-de-France). Ce qui lui vaut l'appellation, par ses détracteurs, de « garage à concerts ».

Lorsqu'elle revient sur ses souvenirs de productrice de concert, Jeanine Roze présente la Salle Pleyel comme

un patchwork, chacun présentait ce qu'il avait à présenter. Il y avait l'Orchestre de Paris qui avait sa brochure, sa billetterie, chacun avait son truc, et en plus, vous savez, la billetterie c'était des billets papier. (...). On ne s'achetait pas une place pour Jeanine Roze production plus une place pour l'Orchestre de Paris. Ça n'existait pas. Chacun vendait à sa clientèle.

Pour Philippe Fanjas, « *les discussions qu'on avait avec la Salle Pleyel étaient exclusivement des discussions de planning. Est-ce que la salle est disponible à la location à tel ou tel moment, oui ou non ? Il n'y avait pas de prétention à la programmation, pas de cohérence dans la programmation jusqu'en 1998* » (Philippe Fanjas). Il ne fréquente que le responsable de salle, en charge d'assurer un lien avec les différents locataires et de favoriser une bonne coordination entre ceux-ci et le propriétaire. L'absence de direction artistique est aussi symbolisée par le fait que cette organisation n'édite pas de brochures présentant l'ensemble des programmes montés chaque saison.

Le signe, en fait, qui traduit la cohérence d'un projet, c'est par exemple l'édition d'une brochure, avec une saison présentée dans cette brochure. Ce n'était pas le cas à Pleyel en fait, parce qu'il y avait plusieurs producteurs qui avaient chacun leur brochure. Tout ça se croisait, mais il n'y avait pas forcément une vision globale. (Emmanuel Hondré).

La banque Le Crédit lyonnais reste propriétaire de la salle jusqu'au 6 mai 1998. La mise en vente de cette dernière fait suite au scandale du Crédit lyonnais qui éclate en 1995 et contraint la banque à vendre ses actifs non bancaires pour rembourser la dette publique. La banque, après avoir envisagé dans un premier temps de démolir le bâtiment³⁰⁷, met la salle aux enchères. Hubert Martigny³⁰⁸, entrepreneur qui a fondé la société *Altran Technologies*, achète le bâtiment pour une somme jugée inférieure à sa juste valeur – l'équivalent de 10 millions d'euros³⁰⁹. Il s'engage à rénover la salle qui est en mauvais état et à redynamiser celle-ci en

³⁰⁷ L'ordonnance de 1945 interdit de détourner une salle de concert de son objet d'origine : « *Aucune salle de spectacles publics (...) ne peut recevoir une autre affectation ni être démolie sans que le propriétaire ou l'utilisateur ait obtenu l'autorisation (...)* ».

³⁰⁸ À travers la société IDSH dont il est le président-directeur général.

³⁰⁹ Sophie Bourdais, « *La Salle Pleyel joue son avenir au tribunal* », Télérama, le 15 décembre 2014.

en confiant la direction artistique à son épouse, Carla Maria Tarditi. Suite à cette mise en vente, la profession de directeur de la Salle Pleyel prend une nouvelle épaisseur.

La salle n'est pas achetée par l'État et la Ville de Paris fait une offre inférieure à celle d'Hubert Martigny. Le décalage politique entre la Mairie de Paris et le gouvernement Jospin, suite à la troisième cohabitation de juin 1997, ne permet pas d'établir un dialogue fécond. Laurent Bayle qui dirigea la Salle Pleyel entre 2006 et 2014 souligne l'ambiguïté de cette période de transition pour la vie musicale parisienne.

Il y a une ambiguïté derrière tout ça. L'ambiguïté entre l'État et la Ville, peut se comprendre par l'absence totale de dialogue possible, à l'époque, entre un Jean Tiberi et un gouvernement de gauche, chacun regardant l'autre.

Ce parcours reflète une fragilité des pouvoirs publics en charge d'initier les orientations politiques en faveur de la musique. Celles-ci sont liées à la bonne volonté de ceux qui les portent, ces derniers pouvant être très éloignés des problématiques et des grands enjeux qui structurent l'évolution des mondes.

Georges Gad insiste sur le fait que la vente de la salle à un acteur privé peut avoir sur les musiciens de l'Orchestre de Paris des conséquences, « *non que Pleyel enchante qui que ce soit sur le plan acoustique, ou même quant aux commodités offertes aux musiciens. Mais beaucoup ne comprennent pas le désengagement de l'État dans le rachat de Pleyel* »³¹⁰. Ivan Alexandre dénonce dans *Diapason* « *l'abandon de la Salle Pleyel au privé* »³¹¹. Le fait que le ministère de la Culture accepte de laisser la salle partir au privé est vécu comme un abandon de la part des acteurs de la musique, même si les plus fervents défenseurs du projet de construction d'un auditorium symphonique à La Villette considèrent la Salle Pleyel comme n'étant pas une solution pérenne³¹².

³¹⁰ Georges Gad, « *La formule magique* » *Le Monde de la Musique* n°228, janvier 1999.

³¹¹ Ivan Alexandre « *Catherine contre Catherine* » *Diapason* n°470, mai 2000.

³¹² Ainsi Éric Dahan rappelle en 1999 que « *récemment, l'État a manqué l'occasion de racheter Pleyel. Tant mieux, car la salle où réside encore l'Orchestre de Paris pour quelques saisons accumule la vétusté des installations et une acoustique médiocre* » Éric Dahan, « *Paris sans symphonie, la capitale n'a toujours pas de grande salle de concerts* ». *Libération*, le 19 octobre 1999. Dans un entretien accordé à Nathalie Krafft en 1999, Dominique Wallon, le premier directeur de la Musique, de la Danse, du Théâtre et des Spectacles (DMDTS) au ministère de la Culture, rappelle dans *Diapason* que « *la Salle Pleyel aurait pu être restructurée, mais la Ville et l'État n'ont été ni suffisamment forts financièrement ni assez dynamiques pour remporter le morceau au moment où le Consortium de réalisation, chargé de vendre les actifs du Crédit lyonnais, a mis la salle en vente* » Entretien avec Nathalie Krafft, *Diapason*, mars 1999.

Dans une allocution prononcée à l'Académie des Beaux-arts en 2004 intitulée « *Pourquoi une grande salle de concert à Paris ?* », Laurent Bayle se souvient :

En 1998, au moment de la crise du Crédit lyonnais, propriétaire de la salle, celle-ci est mise en vente, et l'État la laisse partir à un propriétaire privé pour la somme de 10 millions d'euros. La profession n'a pas tellement réagi à ce moment-là, l'acoustique de cette salle n'étant pas très satisfaisante, et le projet de construction d'une nouvelle salle faisant apparaître cet achat comme peu opportun.

Au regard de l'histoire de la Salle Pleyel, la période Hubert Martigny-Carla Maria Tarditi est courte et s'échelonne entre les années 1998 et 2002. Si pour Arnaud Marion³¹³, elle fut consacrée à définir « *l'esquisse de la gestion future de la Salle Pleyel* » (Marion, 2005, p. 139), plusieurs articles de presse de la période et les discours des professionnels rencontrés dressent un bilan plus nuancé. Caractérisée par des difficultés économiques et artistiques, elle peut être envisagée *a posteriori* comme une histoire mouvementée, notamment parce que la nouvelle équipe dirigeante, Martigny-Tarditi, n'est pas familière du secteur du spectacle vivant et que, dans un contexte de défiance des acteurs de la musique vis-à-vis du ministère de la Culture, la Salle Pleyel est à la fin des années 1990 un exemple flagrant de l'absence de soutien de l'État et des collectivités pour répondre aux enjeux de la musique. Dans ce contexte, elle cristallise les tensions qui éclatent rapidement entre les nouveaux propriétaires et les différents acteurs des mondes de la musique liés à la salle.

C'est dans le cadre d'une conférence de presse organisée le 22 juin 1999 que Carla Maria Tarditi présente son projet artistique. Elle met en avant sa formation de chef d'orchestre auprès d'Igor Markevitch et Herbert von Karajan et laisse entendre qu'elle pourrait diriger, lors de concerts, des orchestres dans cette salle³¹⁴. En tant que directrice artistique de la Salle Pleyel, elle souhaite défendre un droit de regard sur l'ensemble des projets mis en place. Pour Éric Dahan, Carla Maria Tarditi ne souhaite plus travailler avec des producteurs privés afin de devenir « *l'unique productrice de concerts* » de la salle.

Ce qui est parfaitement son droit, mais qui pose néanmoins un problème : on n'improvise pas du jour au lendemain une saison, la plupart des orchestres et des musiciens établissant leur programme deux ou trois ans à l'avance. L'affaire révèle une fois de plus l'ambiguïté du rôle de l'État qui, tout en subventionnant les formations

³¹³ Ce dernier occupe notamment le poste d'administrateur d'IDSH.

³¹⁴ Éric Dahan, « *Règlement de comptes à OK Pleyel* » Libération, le 11 janvier 2000.

symphoniques abritées depuis des années par la salle Pleyel, ne s'est pas préoccupé de leur sort quand la salle est passée aux mains de personnes privées³¹⁵.

Les professionnels rencontrés proposent des interprétations plurielles de cette période, à l'image des courts extraits suivants qui insistent sur la difficulté de proposer une programmation symphonique sans subventions publiques. Emmanuel Hondré se souvient par exemple « *d'un modèle totalement privé, non subventionné, qui avait d'une certaine manière montré ses limites en termes de programmation* »³¹⁶. Ces limites symbolisent l'ambivalence du projet de cette période, articulé entre une logique marchande caractérisée par le souhait de rentabiliser l'argent investi et une volonté de tendre vers une programmation artistique riche faisant la part belle aux orchestres. Cette incohérence peut expliquer, en partie, les difficultés rencontrées par la direction de la salle durant cette période de transition.

C'était un peu de résidence pour certains (Orchestre de Paris), ensuite un lieu de location. Les faiblesses, c'était qu'on pouvait considérer qu'il y avait très peu le sentiment d'une saison musicale (...). Vous aviez une salle avec beaucoup de projets, mais qui ne constituent pas un sens global, les uns par rapport aux autres (Emmanuel Hondré).

Au-delà des programmes artistiques, les tensions entre les parties prenantes qui sont au cœur de la gestion de la salle marquent cette période. Plusieurs facteurs peuvent expliquer les difficultés rencontrées, comme l'évoque par exemple Laurent Bayle.

Ça repose aussi partiellement, alors on peut interpréter ça comme on veut, malhonnêteté, naïveté, moi j'ai tendance à penser plutôt à une naïveté du privé. Qui n'a pas vu du tout, en achetant, les difficultés. (...) Et qui ne savait pas ce que ça voulait dire quand sa femme lui disait, je vais manager ça. Il n'avait pas perçu que sa femme n'avait aucune expérience professionnelle, et qu'en aucun cas on ne peut manager un espace classique sans subvention. Le temps qu'il comprenne, il était trop tard d'une certaine façon.

Un manque de professionnalisme et d'expérience des acteurs en charge d'élaborer le projet artistique est évoqué.

Il y a une tentative de mise en cohérence de la programmation, mais qui ne fonctionne pas. Parce qu'il n'y a pas de compétences de direction artistique, il y a une volonté mais il n'y a pas de compétences. Les choses deviennent plus compliquées, et en même

³¹⁵ Éric Dahan, « *Règlement de comptes à OK Pleyel* » Libération, le 11 janvier 2000.

³¹⁶ « *Cet acteur privé (Hubert Martigny) pensait, avec son épouse, en faire un lieu vivant. Bon, ça n'a pas vraiment marché, parce que la musique symphonique demande d'énormes moyens, elle suppose des subventions. Ça ne s'équilibre pas, en tout cas pas ses charges fixes* » (Thibaud Malivoire de Camas).

temps c'est moins fluide, puisque cette salle oscille entre la prétention à avoir une identité artistique avec Madame Tarditi, et le souci de son mari de rentabiliser le lieu en le louant. Voilà, donc ça ne fonctionne pas de manière extraordinaire (Philippe Fanjas)³¹⁷.

À l'image de ces extraits, le mandat de Carla Maria Tarditi est rapidement mis à mal. Dans une interview accordée au journal *Le Monde* et publiée le 13 janvier 2000 sous le titre *Carla Maria Tarditi veut redonner son lustre à Pleyel*, cette dernière critique le fait que, durant la période précédant la vente de la salle, les baux liant les propriétaires aux différents locataires, comme l'Orchestre de Paris en résidence jusqu'en 2002, n'étaient pas conformes.

L'Orchestre de Paris, par exemple, a un contrat global qui mentionne le nombre de concerts par saison et lui attribue près de 1000 mètres carrés de locaux techniques sans qu'il ait à verser un loyer spécifique. Seuls les bureaux qu'il occupe font l'objet d'un loyer séparé (...). Nous avons ainsi découvert que le coût de la location de la salle était calculé à la tête du client³¹⁸.

Elle entretient des relations difficiles avec certains producteurs privés, tel André Furno. Ce dernier accuse notamment Carla Maria Tarditi « *de refuser de signer les contrats de location de la salle pour les concerts de Claudio Abbado, Daniel Barenboïm et Alfred Brendel* »³¹⁹, dont il programme les concerts. La place accordée à ce conflit dans les médias favorise *a posteriori* la formulation de critiques visant également le ministère de la Culture, accusé d'avoir laissé vendre la salle sans mettre en place un cahier des charges permettant aux « *utilisateurs traditionnels de Pleyel la poursuite de leur action* »³²⁰. Jean-Marie Piel³²¹ signe, dans *Diapason*, un article intitulé *La guerre des étoiles* dans lequel, loin de se présenter en arbitre de ce conflit, il évoque le manque à gagner pour le public parisien, privé des

³¹⁷ Cet extrait fait échos à de nombreux autres, tels que ceux-ci : « *La salle s'est réveillée dès qu'il y a eu la restauration et que la Cité de la musique l'a prise en main. (...) Quand elle appartenait au Crédit lyonnais il y avait toujours une équipe, mais c'était vraiment très plan-plan. Après il y a eu Madame Tarditi, où là c'était impossible parce que c'était vraiment quelqu'un qui était en dehors du business et de la musique, moi je n'ai pas travaillé avec elle, c'était impossible de travailler avec elle* » (une directrice d'une société de production de concerts). « *Moi, en étant chez IMG, j'ai connu la Salle Pleyel à l'époque où Monsieur Martigny en était propriétaire. On a vendu plusieurs concerts symphoniques, à cette époque-là. C'était très compliqué, parce que la salle n'avait plus véritablement d'identité dans le paysage, par rapport à la période le Crédit lyonnais* » (Gilles Demonet).

³¹⁸ Carla Maria Tarditi citée par Éric Dahan, « *Règlement de comptes à OK Pleyel* » Libération, le 11 janvier 2000.

³¹⁹ Éric Dahan, « *Règlement de comptes à OK Pleyel* » Libération, le 11 janvier 2000.

³²⁰ Éric Dahan, « *Règlement de comptes à OK Pleyel* » Libération, le 11 janvier 2000.

³²¹ Diapason, février 2000.

concerts de grands pianistes. De son côté, Carla Maria Tarditi se défend dans la presse en dénonçant le travail d'André Furno³²².

L'ambivalence du projet artistique des nouveaux propriétaires exacerbe également la relation, elle aussi conflictuelle, que ces derniers tissent avec l'orchestre résident. Suite au rachat de la salle, les tutelles publiques de celui-ci ne sont logiquement plus en mesure ni d'encadrer les conditions de travail des musiciens Salle Pleyel, ni de garantir à l'orchestre de pouvoir y rester en résidence suite à la fin du contrat liant cette phalange à la salle. Ce contrat court jusqu'en 2002 et l'avenir de la première à l'issue de cette date est incertain. De son côté, le propriétaire, sans subventions publiques, n'a pas à s'engager en faveur de l'orchestre et revendique légitimement une autonomie dans l'élaboration et le suivi des relations avec les parties prenantes. Cette situation ainsi que le repli des tutelles de cette phalange sont envisagés par Éric Dahan sous le prisme de l'équité.

Aujourd'hui, la salle ne coûte rien au contribuable. L'Orchestre de Paris coûte 100 millions de francs par an, partagés entre la mairie de Paris et l'État. Le Théâtre du Châtelet reçoit 120 millions de francs par an, uniquement pour inviter des artistes étrangers, et se garde bien d'assumer les problèmes d'un orchestre français en résidence dans ses murs. Tout cela est-il bien équitable ?³²³

Le rachat par un privé de la Salle Pleyel, quelques mois avant que celle-ci soit inscrite à l'inventaire des monuments historiques – ce qui entraîne des contraintes mais qui peut parfois renforcer à terme la valeur du bâtiment – place la ministre Catherine Trautmann face à ses responsabilités et positionne, pour Nathalie Kraft, la Salle Pleyel « *dans l'œil du cyclone* »³²⁴. Selon elle, « *la tempête que vit aujourd'hui la Salle Pleyel provient de la distorsion entre les mots et les actes, entre les discours qui n'ont d'autres buts que l'image, et la réalité qui échappe à ceux qui font semblant de la maîtriser* »³²⁵. Durant notre échange, Laurent Bayle s'est remémoré cette période comme suit :

³²² Éric Dahan, « *Règlement de comptes à OK Pleyel* » Libération, le 11 janvier 2000. « *Selon Mme Tarditi, "M. Furno utilisait l'argent de la billetterie de Pleyel pour payer les artistes avant le concert". "Double billetterie", "caisse noire", "places facturées trois fois leur prix aux officiels de la culture allemands qui s'en sont plaints pour un concert du Philharmonique de Berlin, alors que le prix de la salle n'a pas bougé depuis deux ans", "contrats à la tête du client, alors que la loi du commerce français oblige à un contrat unique pour tout le monde" : voilà pourquoi, conclut-elle, elle doit se livrer aujourd'hui à un réajustement administratif* ».

³²³ Éric Dahan, « *Règlement de comptes à OK Pleyel* » Libération, le 11 janvier 2000.

³²⁴ Nathalie Kraft, éditorial « *L'œil du cyclone* », Le Monde de la Musique n°240, février 2000.

³²⁵ Nathalie Kraft, éditorial « *L'œil du cyclone* », Le Monde de la Musique n°240, février 2000.

Du côté de la profession, je pense qu'il y a une partie de la profession qui n'a rien compris, n'a pas cherché à voir ce que ça voulait dire un privé plutôt que Pierre, Paul ou Jacques ou l'État. Et puis peut-être, ce qui pouvait expliquer un certain silence du camp que je représentais, c'est que vu que Pleyel n'était pas notre projet, la présence d'un privé pouvait représenter plus d'espaces pour conquérir la Philharmonie de Paris. Donc c'était difficile de hurler pour que l'État intervienne sur Pleyel, alors qu'on disait à l'État que Pleyel c'était une poubelle. C'est difficile. Si vous leur dites ce lieu c'est nul, ça ne sera jamais bien, vous pouvez même faire toutes les rénovations que vous voudrez, ça restera médiocre. *Wait and see*, prenez vos responsabilités.

Dans ce climat, Christoph Eschenbach, le directeur artistique de l'Orchestre de Paris, met en lumière son état d'esprit quelques mois avant la fin de la résidence de l'Orchestre dans cette salle.

La situation est alarmante, et je suis le premier concerné. La nouvelle direction de Pleyel accumule à plaisir les bâtons dans nos roues. La chaîne musicale câblée Mezzo, désirant faire un portrait de nous, a dû renoncer à le faire, car la nouvelle propriétaire de Pleyel, madame Carla Maria Tarditi, a réclamé des frais d'éclairage supplémentaires pour réaliser leur émission. Sans même parler des difficultés à disposer de la salle un certain nombre de dates par an, si nous voulons y effectuer toutes les répétitions nécessaires. L'Orchestre de Paris pourrait être le meilleur du monde s'il était animé par la dynamique d'une vraie Cité de la musique et non de gens faisant des opérations immobilières³²⁶.

Pour Dominique Wallon « *le nouveau propriétaire n'est pas prêt à jouer le jeu avec l'Orchestre de Paris, ce qui met la formation dans une situation de précarité. Du coup, cela a reposé le problème global d'une salle de concerts à Paris* »³²⁷.

Ces exemples montrent que l'absence de choix politiques portant sur le développement des phalanges parisiennes a des répercussions profondes sur l'évolution de la vie musicale et sur la profession de directeur de lieux de diffusion. Le remplacement en mars 2000 de Catherine

³²⁶ Éric Dahan, « *Paris sans symphonie, la capitale n'a toujours pas de grande salle de concerts* ». Libération, le 19 octobre 1999.

³²⁷ Entretien avec Nathalie Krafft, Diapason, mars 1999. Pierre Boulez insiste de son côté sur le fait que « *la Salle Pleyel, inaugurée en 1927, reste donc la seule véritable salle de concert à Paris. Malgré les modifications apportées assez récemment, l'acoustique y reste bien médiocre. En outre, les espaces d'accueil et l'environnement urbain reflètent ce qu'on attendait d'une salle à cette époque. La relation de Pleyel avec la rue du Faubourg-Saint-Honoré est sans échange, sans flux. Quant aux salles de répétition, aux foyers pour les musiciens en résidence ou en visite, je ne vois pas comment les améliorer, voire les créer* ». Pierre Boulez, « Une salle de concert digne du XXI^e siècle », Le Monde, le 25 mars 1999.

Trautmann par Catherine Tasca³²⁸, ancienne administratrice générale de *l'Ensemble Intercontemporain*, stimule la vie musicale. Cette dernière bénéficie d'une légitimité dans les mondes de la musique qui s'appuie, pour Ivan Alexandre, « *sur une véritable compétence* ».

Appelée par le Maître à la barre de *l'Ensemble Intercontemporain* en 1978, c'est aussi une boulézarque fervente. Déjà le Tout-Paris murmure : cette fois il l'aura, sa salle ! Peu probable en effet que la riche Cité de la musique ou quelque autre officine boulézienne du pays ait à regretter pareille nomination. La balle est assurément revenue dans le camp de l'État-créateur³²⁹.

Les difficultés économiques rencontrées par Hubert Martigny dans sa gestion de la Salle Pleyel, couplées aux problèmes d'infrastructures vieillissantes nécessitant des travaux de rénovation poussent ce dernier à se rapprocher de l'État.

Le gestionnaire de la salle Pleyel, Hubert Martigny, avait démarché lui-même le ministère, en expliquant qu'il ne s'en sortait pas. Qu'il n'y arrivait plus et que de toute façon il allait devoir fermer la Salle Pleyel, pour financer d'énormes travaux de remise à niveau et de réaménagement. La Salle Pleyel était en mauvais état. Donc le ministère, considérant tous ces éléments, s'est dit, ben finalement, pourquoi ne pas faire une opération à trois, avec le propriétaire, la Cité de la musique qui pourrait louer les lieux, et puis nous qui la soutiendrons, peut-être aussi avec l'aide de la Ville, pour recréer une Salle Pleyel qui sera une sorte d'extension de la Cité de la musique (Thibaud Malivoire de Camas).

La ministre annonce, durant une conférence de presse le 29 janvier 2001, la nomination de Laurent Bayle au poste de directeur général de la Cité de la musique, à partir de janvier 2002, en remplacement de Brigitte Marger. Elle précise également que la Salle Pleyel sera fermée à la fin de la saison 2001-2002 afin d'être rénovée.

Comme nous venons de le présenter, la courte mais tumultueuse période Hubert Martigny-Carla Maria Tarditi constitue une rupture dans la vie de l'organisation. Cette période prend fin le 13 octobre 2002, suite à un concert de l'Orchestre philharmonique de Berlin, dirigé par Simon Rattle. Jeanine Roze, productrice de ce concert, est la seule avec laquelle nous avons échangé à évoquer cette période de transition de manière mesurée, comme suit :

Monsieur Martigny arrive avec son épouse en 1998. Qu'est-ce qui change selon vous à la Salle Pleyel en termes de programmation artistique ?

³²⁸ Elle exerce cette fonction entre mars 2000 et mai 2002.

³²⁹ Ivan Alexandre, « Catherine contre Catherine » Diapason n°470, mai 2000.

Je n'ai pas vu un grand changement profond. Moi, j'ai continué à louer avec de bonnes relations avec Madame Martigny, parce qu'il fallait, quoi. La seule chose que je peux dire, c'est que Pleyel était parti en travaux et moi je suis arrivée avec le Philharmonique de Berlin, et Simon Rattle, qui venait d'en prendre la direction, et qu'elle a vraiment tout fait, même dans les gravats, pour qu'on puisse faire le concert. Elle a vraiment tout fait pour que je puisse faire le concert (Jeanine Roze).

Suite à ce concert, la Salle Pleyel est fermée au public jusqu'en 2006 afin d'être rénovée. Cette fermeture prive de facto l'Orchestre de Paris de son lieu de travail, plaçant celui-ci au pied du mur, contraint à trouver un nouveau lieu d'accueil. Dès lors, l'Orchestre de Paris s'installera au Théâtre Mogador et y sera en résidence jusqu'en 2005. Cette période est pour l'orchestre « *un fiasco* » musical, artistique et commercial (Engel, 2015). En septembre 2001, Éric Dahan écrivait que l'Orchestre de Paris, bientôt contraint de quitter la Salle Pleyel, attendait « *son purgatoire* » à Mogador³³⁰. D'une jauge de 1850 places, cette organisation n'est pas adaptée à la vie symphonique. Durant les années 2002-2005, les anciennes critiques portant sur les conditions de travail difficiles des orchestres parisiens se répètent³³¹.

Même pour ceux qui avaient connu les années 1970, durant lesquelles l'orchestre (de Paris) donnait ses concerts au Palais des congrès – acoustiquement calamiteux – on toucha là le fond. Entre l'orchestre contraint de répéter dans des entrepôts à Ivry-sur-Seine et les abonnés résiliant leurs souscriptions par centaines, on ne donnait pas cher de l'avenir de la formation³³².

Les travaux entrepris au Théâtre Mogador, l'aménagement acoustique et la construction de loges pour les musiciens et le matériel d'orchestre sont financés à hauteur de 80% par l'État, la Ville et la Région. Le reste des travaux, correspondant à l'amélioration esthétique et sécuritaire du théâtre, est pris en charge par le propriétaire du théâtre, Jack-Henri Soumère³³³.

Cette indifférence de l'État aura coûté cher au contribuable, puisque le premier aura financé 80% des travaux de réhabilitation de Mogador, afin que l'Orchestre de Paris puisse continuer d'exister. Mais cette grossière erreur stratégique aura eu pour mérite

³³⁰ Éric Dahan, « *Lumière d'au-delà pour l'Orchestre de Paris* », Libération, le 14 septembre 2001.

³³¹ Éric Dahan, « *L'introuvable auditorium* », Libération, le 25 décembre 2002. Claude Samuel dans *Diapason* présente le fait qu'en l'absence d'un auditorium symphonique, « *la ville de Paris est sinistrée* » dans le domaine musical. *Diapason*, novembre 2002. De son côté, Laurent Bayle insiste sur le fait que « *cette situation met en évidence le besoin urgent à Paris d'un grand auditorium (...). La Cité de la musique représente le seul projet cohérent d'avenir autour duquel nous espérons que les pouvoirs publics – l'État, Ville de Paris et région Ile-de-France – sauront se retrouver* » Renaud Machart et Marie-Aude Roux, « *L'Orchestre de Paris engage un bras de fer avec ses autorités de tutelles* », *Le Monde*, le 7 novembre 2002.

³³² Éric Dahan, « *L'Orchestre de Paris, illustre méconnu* », Libération, le 13 décembre 2013.

³³³ Éric Dahan, « *La peur d'errer de salle en salle* », Libération, le 25 décembre 2002.

de faire prendre conscience du déclin de l'intérêt pour le répertoire symphonique, proportionnel à un engouement sans précédent pour l'opéra³³⁴.

Le théâtre Mogador accueille l'orchestre en résidence permanente, exception faite des mois de novembre et décembre de chaque année qui sont réservés aux productions propres. En novembre 2002, les musiciens annulent deux concerts programmés à la Cité de la musique, « *se trouvant dans l'impossibilité, hors du Théâtre Mogador, la Salle Pleyel étant fermée, de répéter dans des conditions acceptables* »³³⁵.

Privé de lieu fixe de répétition et de concert, et « humilié » par les attermoissements des pouvoirs publics en ce qui concerne l'avenir d'une nouvelle salle symphonique moderne, l'Orchestre de Paris a fait savoir sa mauvaise humeur en déclenchant, début novembre, une série de manifestations publiques, dont l'annulation de deux concerts, les 6 et 7 novembre³³⁶.

L'Orchestre de Paris engage un « *bras de fer avec ses tutelles* »³³⁷. En décembre 2002, Georges-François Hirsch évoquait cette période comme suit :

J'ai su dès le départ que je n'aurais pas la disponibilité du théâtre en novembre et décembre, dévolus à la comédie musicale. Je comptais sur la construction d'une salle de répétitions, mais l'État ne l'a pas acceptée. Il y a un mois, on s'est résolu à répéter ici ou là nos programmes, mais ce qui a le plus déstabilisé les musiciens est l'absence de perspectives d'avenir, et l'idée qu'à partir de 2005 ils devraient errer de salle en salle douze mois sur douze. Artistiquement, ce serait la mort de l'orchestre³³⁸.

Durant notre échange, Georges-François Hirsch se souvient :

Je peux vous dire que pour faire admettre aux musiciens de l'Orchestre de Paris qu'ils allaient jouer à Mogador, ça n'a pas été simple. (...) Le problème, c'était de faire admettre non seulement à l'Orchestre, mais aussi au directeur musical, d'aller diriger l'Orchestre de Paris à Mogador. Ça, je peux vous dire que ça a été extrêmement compliqué, extrêmement compliqué, même quelquefois violent.

Ces conditions de travail ont le mérite de rapprocher l'ensemble des acteurs de l'orchestre, c'est d'ailleurs ce qui est souligné dans un second communiqué, « *pour la première fois, la*

³³⁴ Éric Dahan, « *Pleyel rouvre en fanfare* », Libération, le 12 septembre 2006.

³³⁵ Renaud Machart et Marie-Aude Roux, « *L'Orchestre de Paris engage un bras de fer avec ses autorités de tutelles* », Le Monde, le 7 novembre 2002.

³³⁶ Renaud Machart et Marie-Aude Roux, « *Paris aura-t-elle son auditorium du XXI^e siècle ?* », Le Monde, le 30 novembre 2002.

³³⁷ Renaud Machart et Marie-Aude Roux, « *L'Orchestre de Paris engage un bras de fer avec ses autorités de tutelles* », Le Monde, le 7 novembre 2002.

³³⁸ Éric Dahan, « *La peur d'errer de salle en salle* », Libération, le 25 décembre 2002.

*totalité des membres d'un orchestre symphonique, directeur musical, musiciens, direction générale, administration, technique, a décidé unanimement de revendiquer le droit d'exister (...) sous un toit qui est le sien*³³⁹ ».

Dans ce contexte, le directeur artistique de l'Orchestre de Paris, Christophe Eschenbach, menace de mettre un terme à son mandat si le projet de construction d'une salle symphonique à Paris n'est pas validé, exemple de l'engagement des musiciens en faveur de ce projet. Les évènements que nous venons de retracer permettent à différents acteurs des mondes de la musique de prendre conscience des problématiques rencontrées par les musiciens. Elle contraint les responsables politiques à reconsidérer la politique publique de la musique et renforce l'influence des directeurs auprès des décideurs politiques. Cette période est marquée par le développement d'un argumentaire en faveur de la construction de nouvelles infrastructures. Nous verrons, dans notre prochaine partie que dans ce contexte, Laurent Bayle, récemment nommé directeur de la Cité de la musique, joue un rôle déterminant dans les évolutions de la Salle Pleyel et de la Philharmonie de Paris.

3. Le parcours de Laurent Bayle et son engagement en faveur de l'auditorium symphonique

Dès le début de notre entretien, Laurent Bayle présente sa conception des mondes de la musique, symbolisée par le projet de la Philharmonie de Paris, en insistant sur son opposition à certaines organisations : « *le principal élément consubstantiel à la Philharmonie c'est son implantation, excentrée* ».

Le modèle Pleyel, le modèle TCE, c'est ce que je combats. Combattre étant peut-être un mot un peu violent par rapport à la réalité des choses. Disons que je considère que c'est un modèle du passé, qui a de moins en moins d'avenir, et qui perdure parce que c'est ainsi que va la société (Laurent Bayle).

Combattre ce type de modèles afin de renouveler les mondes de la musique est un enjeu central dans son discours.

On crée des lieux dans les centres-villes, on les exporte dans les quartiers bourgeois. On ne s'intéresse qu'au moment magique du concert, et par là-même, on duplique des publics déjà initiés, qui sont de plus en plus fermés à la modernité, et qui d'une certaine

³³⁹ Renaud Machart et Marie-Aude Roux, « *L'Orchestre de Paris engage un bras de fer avec ses autorités de tutelles* », Le Monde, le 7 novembre 2002.

façon dictent leurs règles, où sont le reflet d'un conservatisme de projet, de programmation (Laurent Bayle).

Le regard qu'il porte sur son métier est original dans la mesure où son activité découle avant tout de la possibilité qu'elle offre pour « *faire changer les choses* »³⁴⁰. La défense d'une cause et la progression professionnelle propre au métier de directeur sont dans son discours intimement liées.

Je ne suis pas directeur parce que c'est mon métier d'être directeur de salle de concert. S'il avait fallu faire autre chose pour faire bouger les choses, j'aurais fait autre chose.

Laurent Bayle est le seul professionnel rencontré qui affirme être « *directeur par nécessité et pas par hasard* ». La défense d'une cause est pour lui une nécessité verbalisée qui reflète sa conviction et qui se formalise tout au long de sa carrière. Sa conception des mondes de la musique s'est construite et développée sur le terrain de la création musicale dans un premier temps et auprès d'intellectuels qu'il fréquente dans le cadre de son travail. Laurent Bayle débute sa carrière au milieu des années 1970, en tant qu'administrateur au Théâtre de l'Est.

Nommé ensuite administrateur de l'Atelier lyrique du Rhin, il co-organise deux éditions, en 1978 et 1980, de la Biennale du théâtre musical à Nanterre. Puis, sous l'impulsion de Maurice Fleuret, directeur de la musique au ministère de la Culture, il fonde le festival *Musica* de Strasbourg, dévolu à la musique contemporaine, qu'il dirige de 1983 à 1987, au moment où Pierre Boulez lui propose de prendre la direction artistique de l'IRCAM, et sa succession à la direction administrative à partir de 1991³⁴¹.

Son parcours, avant sa nomination à la Cité de la musique, repose essentiellement sur deux expériences exercées au festival *Musica* à Strasbourg, puis à l'IRCAM. Relativement peu nombreuses en comparaison de celles d'autres professionnels dont nous avons plus haut présenté les parcours, elles lui permettent d'insister sur la cohérence *a posteriori* de son parcours : « *effectivement, malgré quelques propositions quelquefois où je me suis posé la question de chemin de traverse et autre, c'est assez lisible, assez rectiligne* ». Cette lisibilité

³⁴⁰ Plus loin dans notre échange il précise : « *Vous en avez qui veulent être président de la République, et une fois qu'ils sont président de la République, on en a connu, et bien ils ne savent même pas ce qu'il faut faire. C'est un peu toujours la même histoire. Donc moi ma problématique c'est une problématique, en quelque sorte d'exploser le cadre existant, non pas pour le détruire et aller vers une espèce de fuite en avant, mais au contraire pour le reposer dans des termes plus adaptés à la situation* ».

³⁴¹ Éric Dahan, « *Auditorium et médiathèque, la Cité de la musique s'agrandit* », Libération, 22-04-2002.

est symbolisée dans son discours par la persistance de conceptions sociales et artistiques³⁴². Cette idée est mentionnée par Alain Durel dans les deux extraits ci-dessous.

Laurent Bayle, profil intéressant. Au moment de créer le festival *Musica* à Strasbourg, le discours qu'il tenait sur la musique, le festival, son public, c'était très bien. Il a agrandi son discours, mais le discours initial il reste toujours (Alain Durel).

Laurent Bayle, il s'est fait lui-même, au contact des grandes institutions. Quand on est allé voir comment se passait *Musica* à Strasbourg, c'était formidable. C'était vraiment une grande réussite et je pense que cette expérience-là, (...) a dû l'aider à trouver ici ou là, dans les autres parcours, comme moi j'en ai pris dans ma tête quand j'étais à Aix ou que j'ai fait ceci et cela, je pense que ça aide beaucoup (Alain Durel).

Avant de créer le festival *Musica*, à Strasbourg, dont la première édition est donnée en 1983, c'est le directeur de la Musique Maurice Fleuret qui lui demande de « *réfléchir à un nouveau modèle de diffusion de la musique contemporaine* ». Le Festival d'Avignon est une source d'inspiration pour élaborer la forme de ce nouveau festival, « *trois semaines, une alternance des genres et des formes, l'élargissement du répertoire aux sources de la modernité, sans oublier la présence des figures vivantes tutélaires à même d'attirer de plus larges publics* »³⁴³. Ce festival joue un rôle important dans les mondes de la musique et permet de « *préfigurer une nouvelle génération de festivals pour la musique, qu'on pouvait déjà percevoir au niveau du théâtre, dans d'autres endroits* ». En effet, comme le rappellent Anne Veitl et Noémi Duchemin, cette nouvelle forme de festival doit parvenir à « *décaler et élargir les cibles des actions de l'État, afin de prendre en compte l'environnement de l'œuvre, les relations entre les musiciens, le public et la région impliquée dans la manifestation musicale* » (2000, p. 296). Cette expérience, durant laquelle il est « *un peu militant mais beaucoup observateur, en essayant de comprendre les modes de fonctionnement* », lui fait prendre conscience du fossé qui sépare les mondes de la musique classique et de la musique contemporaine.

Et je constatais, à l'époque, au milieu des années 1980, qu'il y avait d'un côté un monde classique, qui tenait à distance la création, et d'un autre côté un monde de la musique contemporaine, qui ne s'exprimait qu'à travers la nouveauté. La nouveauté pour ce monde étant : faire la création mondiale d'une œuvre, commander des œuvres nouvelles.

Pour caractériser son parcours, il préfère évoquer une forme d'engagement plutôt que d'employer le terme de militant.

³⁴² Un de nos interviewés évoquait au sujet de Laurent Bayle « *un côté comme ça, très intègre, qui ne dévie pas de son chemin* ».

³⁴³ Erice Dahan, « *La création musicale ne peut se comprendre que si elle se confronte à l'histoire* », Libération, le 23 juillet 2005.

J'ai démarré dans la musique contemporaine. Donc à partir de là, si on est doté d'une certaine capacité d'observation, c'est un bon positionnement. C'est pour ça que j'ai repris le mot militant. En musique contemporaine les gens sont des militants. Les acteurs et les responsables. Souvent ce militantisme empêche de voir la vérité de la situation, parce que vous êtes uniquement impliqués dans ce que vous faites, persuadé qu'il n'y a que ça au monde qui compte.

Dès sa première édition, ce festival a pour vocation de renouveler le rapport entre les publics et la création contemporaine et se hisse au rang de modèle de l'action culturelle dans le secteur de la création (Duchemin, Veitl, 2000, p. 296).

Après 1968, j'ai moi-même défendu la tendance qui consistait à aller jouer dans des lieux par définition inadaptés, usines, prisons, entrepôts. C'était un moyen de sortir la musique d'un cercle d'initiés, de provoquer des électrochocs, de décomplexer le rapport des gens aux formes savantes, et donc de jouer un rôle d'inscription plus large dans la cité. Mais cela n'a jamais été posé en modèle³⁴⁴.

Les programmes proposés durant ce festival relient la création contemporaine à une histoire de la musique, comme il le rappelait durant notre échange.

J'ai créé ce festival dans une optique qui était de raccrocher la création au continuum historique, l'histoire de la musique, et à travailler en quelque sorte sur le fait que c'était une très mauvaise stratégie de viser celle de la table rase et puis de la rupture. Parce que, au final, il y avait plus à perdre du côté de la création. Et qu'il était plus important d'arriver finalement à conserver l'élan de la création, tout en montrant qu'elle avait des points de jonctions avec le passé.

L'axe sur lequel il insiste est sa volonté de faire se rencontrer les générations de compositeurs et de créer un lien entre certains compositeurs vivants et des compositeurs source qui les influencent³⁴⁵.

C'est pour ça que dans le festival que j'ai créé, il y avait toujours des compositeurs source, qui représentaient l'héritage, qui pouvaient venir du début du XX^e siècle, et pas uniquement les jeunes générations...

Cette volonté repose sur le constat qu'il dresse dès cette époque que la radicalité des discours portés par les acteurs défendant des conceptions esthétiques contemporaines ou classiques, sans aucun lien entre elles, est préjudiciable pour l'ensemble des mondes de la musique.

³⁴⁴ Propos recueillis par Marie-Aude Roux, « *Garantir le plaisir du mélomane* », Le Monde, le 30 novembre 2002.

³⁴⁵ Il formalise son approche dans « *Naissance d'un festival* », *In Harmoniques*, n°6, 1990 et dans « *Les musiques de notre temps, création-enseignement-diffusion* » colloque de Strasbourg, septembre 1985.

« *Donc en quelque sorte cette perspective-là, je l'ai très, très, tôt appréhendée, sans être capable peut-être de la théoriser au départ, mais j'ai très vite pris conscience de ces deux mondes, qui n'avaient aucune passerelle possible à l'époque. Et d'un antagonisme presque puéril parfois* ». Ce constat lui permet d'élaborer les premières saisons du festival en tissant de lier des liens entre ces différentes esthétiques.

À force de traiter tout le passé comme étant l'apanage des ringards, des gens qui n'ont rien compris et autres, on se satisfait un petit peu trop facilement de certaines facilités qui existent aussi dans la création. Tout n'était sûrement pas à rejeter dans le passé. Quand j'avais 30 ans je me rendais compte que ce n'était sûrement pas aussi simple que ça.

Une rencontre marquante, qui renforce cette conviction, a lieu durant ces années d'apprentissage, « *j'ai été conforté dans cette perception par ma rencontre avec Boulez, assez vite, dans les années 80, parce que finalement lui était le prototype de ça* »³⁴⁶. Après quatre années à la tête du festival *Musica*, il prend conscience que « *toute grande aventure, si on veut la développer, à un moment va vous confronter au problème du collectif. (...) À un moment, c'est ce qui s'est passé pour moi après la quatrième année, vous sentez qu'il y a un mur. J'ai franchi une étape, quelle est la suite ?* »

Même si j'ai réussi dans le premier job, en travaillant pourtant jour et nuit, en quatre ans il m'a épuisé, car on n'avait pas assez de force d'exécution. Donc vous êtes tellement dans le quotidien que le temps pour prendre le recul et autre est insuffisant. Alors qu'à l'intérieur d'une institution, le débat il est autre. Vous avez les forces pour les gérer, mais il y a des gens qui n'arrivent pas à les utiliser.

La poursuite de sa carrière au sein de l'IRCAM, organisation dont il est nommé directeur artistique en 1986, est présentée comme « *une adaptation et un changement d'échelle* ». Cette évolution professionnelle peut être envisagée comme une conversion de conceptions militantes acquises sur le terrain, permettant de confronter l'action et la réflexion.

Alors là intervient un problème justement. Soit la question que vous vous posez est d'ordre purement personnel, qu'est-ce que je veux faire, comment je vais gagner plus d'argent, comment je vais être plus reconnu. Ce sont des questions que tout le monde

³⁴⁶ Laurent Bayle précise : « *Lui n'a jamais accepté de travailler dans les marges. C'est la raison pour laquelle il est devenu chef d'orchestre. Il s'est confronté au répertoire. Il a cherché qu'est-ce qui, dans le répertoire, pouvait se mettre en confrontation avec la création contemporaine. Il a créé des institutions modernes mais aussi classiques, parce qu'il avait exactement cette même approche, mais à un niveau beaucoup plus élevé que ce que je pouvais avoir. Il avait vingt-six ans de plus que moi et deuxièmement, quand je l'ai connu, il avait une carrière mondiale, dans les temples du classique* ».

peut être amené à se poser un jour ou l'autre. Soit c'est ça le moteur de votre action, et si vous avez réussi là où vous êtes, on peut vous proposer n'importe quoi. Souvent qui n'a rien à voir avec ce que vous faites. Et c'est ainsi que j'ai vu beaucoup, enfin beaucoup, quelques jeunes collègues à l'époque, de talent, partir dans d'autres choses avec plus ou moins de succès. En tout cas plus ou moins de cohérence par rapport au parcours global. Soit le fait d'avoir un peu approché le sujet dans lequel vous êtes impliqué, dans l'action, mais aussi la réflexion avec le recul suffisant, vous donne une certaine hauteur de vue, et vous fait toucher du doigt une vision plus haute, une mission, plus importante. Et alors, vous êtes conduit à vous remettre en cause, et à considérer qu'il y a un chemin à approfondir, qui nécessite de votre part franchir une étape. Et pour moi l'IRCAM ça a été cette étape-là.

Cette nouvelle expérience, qui durera 15 ans, lui permet d'acquérir des compétences complémentaires par rapport à celles acquises précédemment dans le cadre du festival *Musica* : d'une part il est confronté à la gestion d'une organisation complexe, et d'autre part il évolue au côté d'une grande personnalité.

L'IRCAM est une institution difficile, complexe à comprendre. Comment on harmonise des chercheurs et des compositeurs ? Pourquoi l'IRCAM était si peu tournée vers la diffusion, et beaucoup plus vers le travail en amont des compositeurs ? Comment on gère des équipes de 100-150 personnes ? Et comment pour couronner le tout on accepte ou pas, j'ai accepté moi, de passer quelques années à côté d'une grande personnalité, parce que Boulez était considéré, dans les années 1980, comme la personnalité musicale la plus influente du monde entier, afin de prendre sa succession. C'est une façon, ce choix que j'ai fait, en le faisant je savais que j'orientais profondément et, sauf échec, durablement ma façon de penser, ma carrière.

Inauguré en 1977, l'IRCAM apporte à Pierre Boulez, avec le jeune *Ensemble intercontemporain* créé en 1976, des moyens humains, techniques et financiers importants qui renforcent son influence dans le paysage institutionnel de la composition et de la diffusion musicale. Ces moyens, dissociés de la direction de la musique du ministère de la Culture introduisent « *un double gouvernement de la musique au sein même du ministère* » (Duchemin, Veitl, 2000, p. 285). Selon Anne Veitl, dès 1975, l'IRCAM pèse le même poids au niveau institutionnel que la direction de la musique (Veitl, 1997, p. 100). Cette spécificité fait l'objet de critiques. Comme nous l'avons présenté dans notre précédente partie, les années 1980-1990 sont marquées par un engagement sans précédent de l'État en faveur de la politique musicale qui permet le développement d'une argumentation en faveur de la construction d'un auditorium symphonique et de l'irrigation musicale du territoire. Les tensions sont vives entre les acteurs des mondes de la musique et les garants des politiques publiques de la musique.

L'action lancée par Michel Schneider, le directeur de la Musique au ministère de la Culture, reconsidère l'engagement de l'État pour la recherche musicale. Ce dernier souhaite rationaliser les actions de l'État en faveur de la politique musicale et met en cause l'autonomie de l'IRCAM par rapport à la direction de la Musique. Son action intervient après la publication d'ouvrages critiques tels que *Le paradoxe du musicien*, paru en 1983 (2001) et à travers lequel Pierre-Michel Menger démontre comment l'État, en souhaitant encourager et soutenir l'activité des compositeurs de musique, transforme cette activité en un travail salarié qui prend place au sein d'institutions dédiées. Le résultat de cette action est selon l'auteur inverse au but initial : il augmente le décalage entre l'offre et la demande. Cette politique place à l'abri du marché de la musique les compositeurs qui peuvent en bénéficier et qui sont apparentés à des compositeurs officiels dont le travail est déconnecté d'une sanction du public et trouve un écho auprès d'une part spécifique des mondes de la musique. Partageant la critique que nous venons de présenter, Philippe Urfalino (1989) la généralise à l'ensemble des aides de l'État en faveur des arts et formalise l'idée que celles-ci sont le fruit d'un travail opaque qui se développe à travers des Académies invisibles, l'aide de l'État n'étant rappelée à aucune autre réalité qu'à l'équilibre interne de ces commissions.

La politique culturelle est en fait un mécénat. Car le soutien de l'offre n'a d'autres principe recteur et effectif que sa qualité reconnue par les académies invisibles. Mais c'est un mécénat qui, comme tel, est illégitime et reste caché. La démocratisation lui tient lieu de légitimation (...) (Urfalino, 1989).

La question posée par l'auteur porte alors sur le crédit que les subventionnés ont auprès des citoyens. L'auteur affirme que l'idée de démocratisation culturelle, moteur de la politique publique de la Culture, est devenue « *une formalité rhétorique, comme un rituel porteur d'aucun élan* » (Urfalino, 1989). Dans ce contexte, évoluer à proximité de Pierre Boulez permet à Laurent Bayle de questionner l'utilité et la finalité de cette politique.

Pendant toutes les années de l'IRCAM, principalement toutes les années 1980-1990, il y a eu tous ces débats sur l'Opéra Bastille, tous ces débats sur la Cité de la musique. Il y a eu un combat contre le ministère, à l'époque contre un directeur de la musique qui s'appelait Michel Schneider³⁴⁷. Pendant toute cette époque-là, ma fenêtre de l'IRCAM était très élargie, puisque, restant la personne la plus proche de Boulez, on discutait de ces problématiques, qui n'étaient pas limitées à la création.

³⁴⁷ L'émission *Bouillon de culture* du 19 février 1993, animée par Bernard Pivot, confronte Jack Lang, Pierre Boulez et Michel Schneider et apporte un éclairage sur ce conflit.

Après cinq années durant lesquelles Laurent Bayle occupe le poste de directeur artistique de l'organisation, il succède en 1992 à Pierre Boulez et prend la direction générale de celle-ci. Il occupe ce poste jusqu'à sa nomination, en 2001, à la tête de la Cité de la musique, évolution qu'il juge « *cohérente avec une pensée globale de la musique* ».

Le parcours de Laurent Bayle semble s'inscrire dans une logique d'affiliation à l'égard de Pierre Boulez et se développe à proximité des mondes des politiques publiques autour d'un même discours prescriptif.

À savoir, il y a une forme de cohérence à passer de l'IRCAM à la Cité de la musique. Même si au départ la Cité de la musique dans son périmètre existant en 2001 ne m'attirait pas du tout. Je trouvais ça beaucoup trop limité, (...). Je savais que pour que ça prenne tout son sens il fallait bousculer tout ça. Mais il me semblait qu'il y avait un espace pour le faire. Pour moi, j'ai vécu la transition comme étant assez cohérente.

L'élection à Paris le 25 mars 2001 de Bertrand Delanoë remet le projet de construction d'un auditorium symphonique à l'ordre du jour et favorise un rapprochement entre les équipes de la municipalité et celles de la rue de Valois. Ce mouvement se renforce durant la campagne présidentielle de 2002, période qui reflète une certaine influence de Laurent Bayle auprès des principaux candidats : « *la pression du monde musical et les regrets concernant Pleyel sont tels que les deux candidats à l'élection présidentielle de 2002 promettent de construire le grand auditorium* » (Engel, 2015). Comme le rappelait Ivan Alexandre, lorsque le 8 avril 2002 le candidat Jacques Chirac présente son programme culturel au Théâtre du Palais Royal, il s'engage à porter huit réformes, parmi lesquelles « *remettre au centre de notre politique culturelle les grands établissements prestigieux et notamment adjoindre à la Cité de la musique la grande salle symphonique qui lui fait défaut* »³⁴⁸. De son côté Laurent Bayle se rappelle :

Avant de prendre la Salle Pleyel, j'ai pris la direction de la Cité de la musique. Elle représentait les prémices d'un projet plus large en 2001. Et j'ai obtenu que les deux candidats à l'élection présidentielle (Lionel Jospin et Jacques Chirac) placent ce que nous avons ici, à la Philharmonie, dans leur projet et dans leur plateforme électorale. Je l'ai obtenu après avoir été nommé ici, mais j'ai conditionné ma nomination ici, à ce que la ministre (Catherine Tasca) accepte que je lui fournisse un rapport sur la nécessité d'élargir le projet de la Cité de la musique.

³⁴⁸ Ivan Alexandre, Chronique, Diapason, septembre 2002.

En effet, Laurent Bayle accepte de succéder à Brigitte Marger à condition qu'il remette un rapport de synthèse sur le grand auditorium de Paris à la ministre de la Culture. Le lien fort entre le travail de terrain, c'est-à-dire l'action, et l'analyse de celle-ci, confère à ce professionnel une « *expertise d'engagement* » qui ne présuppose pas de coupure « *entre les faits et leur interprétation* » (Théry, 2005). Irène Théry conçoit l'expertise des professionnels comme « *une activité particulière d'exercice diagnostique du savoir en situation problématique, dans le cadre d'une mission intégrée à un processus décisionnel dont l'expert n'est pas maître* ». En effet, le discours de Laurent Bayle fait apparaître la capacité de celui-ci à se situer à la fois « *dans le temps institué de l'action sociale et politique* » et « *dans le temps institué des savoirs scientifiques* ». Suivant le mouvement décrit par Nicolas Guilhot (2001), nous avons montré que le parcours de Laurent Bayle est indissociable « *de la mise en œuvre d'une expertise à travers laquelle un groupe se met aussi à produire de l'État* ». Le rapport Bayle de 2001³⁴⁹ est un bon exemple de ce processus. En son sein, l'auteur met en avant que « *l'implantation d'un auditorium à la Villette semble s'imposer, c'est justement parce qu'il s'inscrirait dans un complexe culturel dont la stratégie déjà mise en œuvre correspond à ce besoin d'ancrage et s'en trouverait renforcée* ». Cet extrait fait écho aux prérogatives de l'expert, décrites ci-après par Irène Théry (2005) : « *le pouvoir particulier de l'expert, dans lequel il engage sa responsabilité, consiste essentiellement à proposer une interprétation d'ensemble des enjeux d'un débat souvent parcellisé, et à élaborer une cohérence à l'ensemble de ses préconisations* ». Le parcours que nous venons de décrire montre de façon exemplaire l'influence grandissante accordée au directeur par l'ensemble des acteurs des mondes de la musique. La position de ce professionnel dans les mondes de la musique se renforce. Ce professionnel met à l'épreuve des savoirs nouveaux et travaille à la réorganisation des mondes. Il fait advenir ce pour quoi il s'engage.

En mars 2002, lors de la conférence de presse qu'il donne afin de présenter sa première saison, Laurent Bayle confirme deux éléments structurels liés au développement de la Cité de la musique, la construction d'une médiathèque et l'extension du site avec le projet de

³⁴⁹ « *Depuis plusieurs années, la Cité de la musique plaidait pour son agrandissement. Le projet, c'était l'agrandissement de la Cité de la musique par la construction d'une grande salle symphonique. Il y a eu de multiples rapports sur le sujet. Pierre Boulez a fait beaucoup d'interventions pour ce projet. Laurent Bayle, avant d'arriver à la tête de la direction de la Cité de la musique, a fait un rapport sur ce sujet. Donc la question était sur la table, depuis plusieurs années* » (Thibaud Malivoire de Camas).

construction d'un auditorium symphonique qui viendrait compléter le bâtiment conçu par Christian de Portzamparc, inauguré en 1995³⁵⁰.

L'élection de Jacques Chirac en 2002 entraîne la formation d'un nouveau gouvernement dans lequel Jean-Jacques Aillagon succède à Catherine Tasca au ministère de la Culture. Ce dernier met entre parenthèse le projet de construction d'un auditorium symphonique, malgré la promesse de campagne de Jacques Chirac, en insistant sur son souhait d'équilibrer la dépense publique pour la culture entre Paris et les régions. Le ministre dénonça l'aspect parisien propre aux grands travaux culturels. Sur la question de la construction de l'auditorium symphonique, sa position entraîna dans un premier temps une incompatibilité au dialogue entre son ministère, la Ville et la Région, position qui entraîna jusqu'en 2003 un blocage net sur ce sujet³⁵¹.

Il se trouve que comme très souvent en politique, les promesses n'engagent que ceux qui les écoutent, et que donc aussitôt renommé en 2002, le président Chirac n'a pas tenu sa promesse, où que plus exactement son ministre de la culture, Jean-Jacques Aillagon, n'a pas souhaité honorer sa promesse, en se servant d'un argument qui fait assez mouche, qui consistait à dire que l'État s'investissait trop sur Paris. Le refus de prendre cette décision l'a mis dans une situation où il fallait qu'il trouve une solution, parce qu'il risquait de prendre un boomerang, à travers son inertie, le mécontentement de tous les bords de la musique y compris les plus conservateurs (Laurent Bayle).

Le 21 janvier 2003, le Conseil de Paris décide d'engager la somme d'un million d'euros – apport partagé entre la ville et la Région – afin de financer une nouvelle étude portant sur la « *localisation, l'accessibilité et la faisabilité globale d'un auditorium* »³⁵². Une semaine plus tard, le maire de Paris met en avant son souhait de « *trouver, en concertation avec l'État et la Région, un lieu pérenne pour accueillir dans les meilleurs conditions* »³⁵³ les phalanges parisiennes. Contraint d'infléchir sa position sur ce sujet, le ministre de la Culture commande,

³⁵⁰ « Mais Laurent Bayle devait surtout confirmer deux éléments structurels importants concernant l'avenir proche et plus lointain de la Cité : la construction d'une grande médiathèque et l'extension du site dans le sens de ce qui devrait devenir, vers 2007, selon le meilleur des scénarios, un complexe comprenant un grand auditorium symphonique venant compléter l'actuelle salle de concert de quelque 800 places conçue par l'architecte français Christian de Portzamparc et inaugurée le 12 janvier 1995 ». Renaud Machart, « Laurent Bayle dévoile l'avenir proche et lointain de la Cité de la musique » Le Monde, le 21 mars 2002.

³⁵¹ Capucine Jausaud, « *La Philharmonie de Paris. Les pouvoirs publics et la question symphonique parisienne (1995 à 2011)* », sous la direction de Gilles Richard, 2011. Mémoire de 4^e année, IEP de Rennes, p. 91.

³⁵² Conseil de Paris, 21 janvier 2003.

³⁵³ Conseil de Paris, 27 janvier 2003.

le 12 février 2003, un rapport à Philippe Bélaval, ancien directeur général de l'Opéra de Paris, et Philippe Auberger, inspecteur des finances. Signe d'un rapprochement entre les tutelles, cette étude est financée par la Région, la Ville de Paris et l'État. Les auteurs dressent le constat que « *les conditions de travail imposées aux orchestres parisiens ne contribuent pas à la qualité de leurs prestations* ». Comme les rapports précédemment cités, celui-ci souligne les limites de l'infrastructure musicale parisienne et prend position en faveur de la construction d'un auditorium symphonique situé sur le site de la Villette. Pour justifier cette conclusion, le rapport Belaval-Auberger (2003) insiste sur le préjudice d'un manque d'infrastructure sur les conditions de travail des musiciens, durant une période très difficile notamment pour les musiciens de l'Orchestre de Paris travaillant au Théâtre Mogador :

(...) ballottés, avec leurs instruments et leurs partitions, entre lieux de répétition et lieux de représentation, contraints de travailler les œuvres dans des conditions acoustiques différentes les unes des autres, et différentes de celles du concert, privés de studios permettant de travailler par groupes ou par pupitres, de vestiaires et de toilettes décentes, comment les musiciens de ces orchestres pourraient-ils, malgré la chaleur de l'accueil du public, avoir l'impression du respect dû à leur art ?

Les auteurs de ce rapport mettent en avant le fait que l'absence de grand auditorium est

(...) éminemment préjudiciable à la qualité des grands orchestres parisiens : Orchestre de Paris, bien sûr, mais aussi orchestres de Radio-France, Orchestre national d'Île-de-France, Ensemble orchestral de Paris, orchestres d'associations symphoniques. (...) Il paraît clair que les conditions de travail imposées aux orchestres parisiens ne contribuent pas à la qualité de leurs prestations.

De plus, ce rapport rappelle que :

À force de devoir se produire dans des lieux de qualité très inférieure à celle à laquelle ils sont habitués dans d'autres villes, les chefs les plus éminents, les formations symphoniques les plus prestigieuses ont tendance à éviter Paris. Seul un lieu d'excellence est susceptible de maintenir une vie et une pratique musicale brillante à Paris.

En complément, les auteurs proposent également « *le retour au patrimoine public* » de la Salle Pleyel, cette infrastructure étant considérée comme la meilleure solution à court terme pour l'Orchestre de Paris, en attendant que l'auditorium symphonique soit construit.

Les conclusions du rapport Belaval-Auberger (2003), sont rendues publiques par le ministre dans le cadre des commémorations du bicentenaire de la naissance de Berlioz, le 11 décembre

2003. À cette occasion, il rappelle dans son allocution que le projet de construction d'un auditorium ne peut être porté que par l'État et que la Ville de Paris doit s'engager afin que celui-ci puisse être concrétisé. Dans le même temps, il annonce le retour de la Salle Pleyel dans le giron de l'État dans le cadre d'un projet de signature d'un bail locatif alors en cours de négociation. Le ministre esquisse le nouveau projet de la Salle Pleyel, « *solution à court terme* »³⁵⁴, en indiquant que la gestion de celle-ci sera dorénavant assurée par Laurent Bayle et ses équipes, entraînant par conséquent un changement d'identité de la Salle Pleyel après les années historiques Crédit lyonnais et la courte mais tumultueuse parenthèse Martigny-Tarditi. Dès lors, un travail de formalisation de l'identité de cette organisation, « *symbole de notre patrimoine musical* »³⁵⁵ est effectué entre le propriétaire et l'État. Le parcours que nous venons de retracer montre l'influence croissante de Laurent Bayle auprès des décideurs politiques. Celle-ci se renforce au moment de la reprise par la Cité de la musique, de la Salle Pleyel.

4. La formalisation d'un nouveau projet pour la Salle Pleyel : quels modes de gouvernance pour la Salle Pleyel version Cité de la musique ?

Dans quel contexte un nouveau projet adapté à la Salle Pleyel a-t-il été élaboré par les équipes de la Cité de la musique, en coopération avec l'État et les collectivités ? Comment et pourquoi celui-ci est-il lié à la Philharmonie ? Nous verrons dans cette partie que c'est dans le contexte de crispation que nous venons de présenter que Jean-Jacques Aillagon fait appel à Laurent Bayle pour diriger la Salle Pleyel.

Et c'est à ce moment-là qu'il a fait appel à moi, peu de temps après sa nomination, pour tout en ne tenant pas lui sa promesse, me demander moi de diriger la Salle Pleyel, en tant que personne, c'est-à-dire que dans son esprit j'étais directeur général de la Cité de la musique, et à titre personnel, à côté, je dirigeais la Salle Pleyel. Donc j'ai refusé.

Avant d'accepter cette proposition, Laurent Bayle négocie deux conditions avec le ministre, « *la première c'est que ce n'était pas à titre personnel, mais que je le faisais en tant que dirigeant de la Cité de la musique (...), et la deuxième condition que j'ai également mise à Jean-Jacques Aillagon était que tout en étant loyal à cette Salle Pleyel, c'est-à-dire*

³⁵⁴ « *Pas de salle nouvelle* », Diapason, février 2004.

³⁵⁵ « *La nouvelle Salle Pleyel* », Diapason, mars 2006.

m'engageant à tout faire pour qu'elle fonctionne, je continuais à militer pour la Philharmonie de Paris ».

À partir du moment où les deux conditions étaient remplies, malgré le fait que beaucoup de personnes du camp des défenseurs de la Philharmonie ne comprenaient pas ma stratégie, j'ai considéré que c'était la seule bonne stratégie, car j'ai trop souvent vu des gens finir par se sentir à l'aise dans la contestation, sans jamais vouloir se confronter aux réalités. (...) On peut comme ça passer son temps et puis se satisfaire d'être dans l'opposition parce qu'on peut râler, on peut attaquer, mais en fait on ne se confronte pas aux réalités, moi ça ne m'intéressait pas (Laurent Bayle).

Laurent Bayle accepte d'être nommé directeur de la Salle Pleyel, « *que parce que c'était une matrice me permettant de préfigurer certains éléments du projet de la Philharmonie* ».

...à partir du moment où vous n'avez pas une salle qui a les contours physiques permettant d'accueillir les plus grands orchestres, c'est-à-dire, un certain volume et également un certain nombre de places, pour le modèle économique, du coup vous ne vous affrontez pas à la réalité du milieu ambiant. Donc vous émettez des critiques sur le milieu musical, en disant, le milieu est conservateur, il ne reproduit qu'une musique du XIX^e siècle, mais sans vous y confronter. Donc pour nous, qui avons déjà ici d'autres aspects, notamment le cadre des musiques contemporaines, voir des musiques baroques, qui articulations déjà musiques savantes et populaires, mais dans un cadre de concert plus limité, qui mettons déjà le concert en regard avec le Musée, (...) il est évident que la Salle Pleyel représentait la possibilité de dialoguer avec les plus grands artistes du monde, et de voir où est-ce qu'on peut faire bouger les lignes, et quels sont les éléments intangibles qu'il faut prendre comme tels... (Laurent Bayle).

Depuis son inauguration en 1927, les périodes de changement de direction, bien que peu nombreuses, sont de profondes ruptures, à l'image du rachat de la salle par la société d'Hubert Martigny au Crédit lyonnais d'une part, puis de la reprise de celle-ci par les équipes de la Cité de la musique, sous la direction de Laurent Bayle. Le tableau ci-dessous présente de manière schématique ces grandes ruptures :

Période	Remarques	Propriétaire	Directeur artistique
1927-1928	Première saison suite à l'inauguration le 18 octobre 1927. La salle est détruite dans un incendie le 19 juillet 1928.	Société Pleyel	Gustave Lyon
1928-1933	Rénovation de la salle et réouverture.	Société Pleyel	Gustave Lyon
1934 – 1998	La salle devient la propriété de la banque le Crédit Lyonnais.	Le Crédit lyonnais	-
1998 – 2002	Rachat de la salle par la société IDSH dont Hubert Martigny est le président-directeur général.	IDSH	Carla Maria Tarditi
2002-2006	La Salle Pleyel est fermée et rénovée.	IDSH	-
2006-2009	La Salle Pleyel est une filiale de la Cité de la musique, l'État loue la salle.	IDSH	Laurent Bayle
2009-2014	Achat de la Salle Pleyel par l'État.	Cité de la musique	Laurent Bayle
2015	Inauguration de la Philharmonie de Paris. Changement d'identité de la Salle Pleyel.	Cité de la musique	Fimalac

Un premier accord est conclu entre le ministre et le propriétaire le 8 décembre 2003. Cet accord donne à l'État³⁵⁶ l'exploitation de la Salle Pleyel pour une durée de vingt ans contre un loyer élevé, 1,8 million d'euros par an. Le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie refuse d'entériner cet accord. De nouvelles négociations sont alors engagées et aboutissent à la signature d'un second accord le 8 novembre 2004. Négocié par les ministres Jean-Jacques Aillagon et Renaud Donnedieu de Vabres qui succède au premier dans les gouvernements de Jean-Pierre Raffarin suite au remaniement de mars 2004, cet accord définit le changement de statut de la salle et formalise la campagne de réhabilitation architecturale et acoustique de celle-ci. De son côté, Laurent Bayle se rappelle :

Fin 2002, début 2003, le ministre Aillagon se retourne vers moi pour s'occuper de la salle Pleyel. Dans un premier temps, le travail consiste à accompagner, pour être poli, le propriétaire pour qu'il ne fasse pas n'importe quoi dans les travaux. Et à trouver la formulation pour passer un bail de location avec lui, formulation difficile à trouver puisqu'il n'y avait pas de pré-négociation réelle. Donc on s'y est repris à deux fois, le ministère des Finances a bloqué une première fois le contrat, tout ça c'était compliqué. Néanmoins, nous sommes devenus locataires sur une durée beaucoup trop longue, 50

³⁵⁶ Le fait que la Ville soit absente du protocole signé entre le propriétaire de la Salle Pleyel et l'État est un indicateur qui montre qu'au-delà des discours politiques, la coopération nécessaire entre la Ville et l'État pour porter le chantier de la Philharmonie n'était à cette époque pas encore acquise.

ans, mais contrebalancé par un article qui disait qu'on pouvait racheter à tout moment (Laurent Bayle).

La Salle Pleyel est prise à bail par la Cité de la musique, établissement public national à caractère industriel et commercial, qui est dès lors chargé d'en assurer la gestion et la programmation. Une filiale est créée afin d'assurer l'exploitation de celle-ci. Dans son rapport de 2012, Yann Gaillard précise qu'en 2004, il a « *été convenu avec le nouveau propriétaire que, sous la condition que celui-ci effectue à sa charge tous les travaux de remise en état et aux normes requis par la salle et ses dépendances, pour un montant minimal alors estimé à 23 millions d'euros hors taxes, l'État prendrait l'immeuble à bail pour une période de 50 ans, au terme de laquelle il deviendrait propriétaire pour un euro symbolique* »³⁵⁷.

Depuis son inauguration, la Salle Pleyel a fait l'objet de plusieurs campagnes de rénovation, à commencer par celle qui fait suite à l'incendie de juillet 1928 (Marion, 2005, p. 130). Des travaux complémentaires, financés par la banque, furent entrepris en 1957, 1961, et en 1981 avant l'accueil en résidence de l'Orchestre de Paris, toujours avec l'objectif d'améliorer l'acoustique et l'esthétique de la salle (Raynaud 2007, p. 111). Aucune de ces campagnes de rénovation ne fut de l'ampleur de celle entreprise entre 2004 et 2006 (Marion, 2006, p. 84).

Les travaux ainsi prévus, dont une importante rénovation architecturale et acoustique de la salle, ont été menés à bien, entre 2004 et 2006, par la société IDSH présidée par M. Martigny. Leur montant total s'est élevé à 27 millions d'euros hors taxes. Par ailleurs, des travaux de rénovation des bureaux attenants ont été réalisés, pour un montant de 11 millions d'euros hors taxes (rapport Gaillard, 2012).

Confiés à l'architecte François Ceria, ces travaux portent sur plusieurs aspects : les parties d'accueil du public, et notamment le hall de la salle, sont rénovées, la mosaïque centrale est restaurée, et un café Pleyel est créé au rez-de-chaussée. En complément, le nouveau projet acoustique est porté par le cabinet américain Artec Consultants Inc. De plus, « *le plafond parabolique sera remodelé, car il était responsable d'une projection des ondes qui induisait une sonorité trop frontale, trop monophonique* »³⁵⁸. Ces travaux visent à augmenter le volume de la salle de 20% et à réduire la jauge de 2370 à 1917 sièges³⁵⁹.

³⁵⁷ Cet accord ne prenait pas en compte l'ensemble des bureaux attenants (rapport Gaillard, 2012, p. 98).

³⁵⁸ « *La nouvelle salle Pleyel* », Diapason, mars 2006.

³⁵⁹ Éric Dahan, « *Pleyel rouvre en fanfare* », Libération, le 12 septembre 2006. En parallèle, le développement des règles de sécurité et la nécessité de proposer aux publics des conditions d'écoute

Le retour de la Salle Pleyel dans le giron de l'État et le fait que par l'intermédiaire de la Cité de la musique, celui-ci loue la salle dans un premier temps sont largement critiqués³⁶⁰ dans la presse, à l'image des courts extraits suivants. Jean-Michel Piel, rédacteur en chef de *Diapason*, écrit que « *cette solution préconisée par les experts était politiquement dangereuse. Autant proclamer que la vente de Pleyel en 1998 était une décision absurde sur laquelle il valait mieux revenir après beaucoup de tergiversations et de gaspillage. Donc allons-y pour le bail locatif de longue durée – compromis douteux destiné à éviter le scandale, sinon le ridicule...* »³⁶¹. Dans *Diapason*, « *on ne pourra s'empêcher de regretter que l'État, (...) n'ait pas cette fois pleinement pris possession de la salle, préférant, faute de mécènes, la location au rachat* », pourtant préconisé par le rapport Auberger-Belaval³⁶². Alain Lompech rappelle que lors de la vente de celle-ci en 1998,

elle lui appartenait déjà, puisque propriété du Crédit lyonnais. Elle était même l'un des actifs qui pouvaient alléger une dette colossale que le contribuable a dû éponger. L'acheter aurait donc fait payer deux fois une partie de la dette. Le faire maintenant serait si inconséquent qu'on espère que cette idée, que n'écarte pas Jean-Jacques Aillagon, ne sera jamais qu'une idée en l'air³⁶³.

En 1999, la Salle Pleyel rentre dans l'inventaire des Monuments Historiques. Arnaud Marion, administrateur d'IDSH propose un plan « inédit dans l'histoire des finances publiques : un entrepreneur privé emprunte pour l'État qui s'engage à le rembourser... Pleyel revient effectivement dans le giron public mais dans un dispositif inverse à ce qui a été connu : le ministère de la Culture loue la salle à son propriétaire privé. L'affaire est juteuse : hors coûts de fonctionnements (3,5 millions d'euros/an), la location est à 1,5 millions d'euros l'année. Martigny récupère donc sa mise initiale (achat de 1998) tous les dix ans³⁶⁴.

Hubert Martigny aurait manifesté l'envie de vendre la salle, largement au-dessus du prix très avantageux auquel il l'avait acquise³⁶⁵.

plus confortables contribuèrent à baisser considérablement la jauge de la salle : de 3000 places en 1927, elle n'accueillait plus que 1917 personnes lors de sa réouverture en 2006, sous la direction artistique de Laurent Bayle.

³⁶⁰ En 2010, Dominique Meyer s'interrogeait dans *Le Monde*, « *je demeure cependant étonné que l'État ait racheté au prix fort un établissement dont il était propriétaire et qu'il avait vendu au privé pour une bouchée de pain...* ». Renaud Machart et Marie-Aude Roux, « *La musique classique à Paris est une success story* », *Le Monde*, le 26 juin 2010.

³⁶¹ Jean-Michel Piel, *Diapason*, février 2004.

³⁶² « *Pas de salle nouvelle* », *Diapason*, février 2004.

³⁶³ Alain Lompech, « *Un p'tit effort* » *Le Monde*, le 24 novembre 2002.

³⁶⁴ Maxime Kaprielian, « *Salle Pleyel : Or et dessous d'une réouverture* », *Resmusica* le 13 septembre 2006.

³⁶⁵ Renaud Machart et Marie-Aude Roux, « *Paris aura-t-elle son auditorium du XXI^e siècle ?* », *Le Monde*, le 30 novembre 2002.

Pour Laurent Bayle, cette période de négociation permet de rapprocher l'État et la Ville³⁶⁶, après des années de « *rivalité souvent puérile* » (Engel, 2015). Le rapport Gaillard rappelle que, suite à la décision de créer la Philharmonie en 2005,

la Ville de Paris a souhaité, en gage de sa collaboration avec l'État sur ce projet emblématique et pour préfigurer ce que serait la gestion partagée de cette grande salle symphonique, s'engager comme partenaire de la Salle Pleyel à travers une entrée au capital et des soutiens en fonctionnement annuels.

L'influence des équipes de la Cité de la musique dans ce rapprochement, durant une période favorable à l'avancement du projet de la Philharmonie de Paris suite à la perte des Jeux Olympiques de 2012 pour la Ville et dans l'optique du combat politique opposant Nicolas Sarkozy et Dominique de Villepin, est mise en avant ci-après par Laurent Bayle.

Pleyel a servi à ressouder les liens bizarrement. La Ville acceptant à ma demande de rentrer dans la société, la filiale. Et si finalement en 2006, la bonne volonté du ministre de Vabre a trouvé un écho à Matignon auprès de Villepin, qui cherchait à se mettre sous la dent un projet pour un éventuel futur président qu'il aurait pu être, en face de celui qui a été finalement choisi qui était Sarkozy. Et Villepin, ayant l'idée d'un Sarkozy plutôt vulgaire, cherchait un projet plutôt haut de gamme, et a trouvé un allié en Delanoë, puisqu'il venait de perdre les Jeux Olympiques, et qu'il cherchait aussi un autre projet pour incarner (Laurent Bayle).

Un nouveau projet est élaboré, comme l'évoque Emmanuel Hondré.

Donc la Salle Pleyel, le nouveau projet, devait être le lieu idéal pour pouvoir accueillir des grands orchestres étrangers. Effectivement on pouvait considérer que c'était renouer avec un passé prestigieux, mais en même temps qu'on disait ça, il fallait admettre qu'il y ait une rupture avec le projet précédent. Ce qui a été le cas. Il n'y a pas eu de travail de continuité entre le mandat de Madame Tarditi et le mandat donné à Laurent Bayle. Il n'y a pas eu de passation de dossier, il n'y a pas eu de communication de fichiers, il n'y a eu aucune transition.

Selon Laurent Bayle, « *à partir de ce moment-là, disons 2004, on voit à peu près à quel moment on va pouvoir ouvrir puisqu'il fallait d'abord signer un bail pour que le propriétaire attaque les travaux. Et on voit que deux ans de travaux ça pouvait être septembre 2006. Nous avions deux années pour préparer la chose* ».

³⁶⁶ « *Ça a été une période où le processus que nous mettions en place à Pleyel a favorisé finalement certaines discussions rendues possibles entre l'État et la Ville. Et qui s'était refermé totalement par l'attitude un peu violente d'Aillagon, que Delanoë n'a pas supporté comme attaque : si Paris veut un auditorium, la ville n'a qu'à le payer* » (Laurent Bayle).

Dans un référé sur *l'établissement public de la Cité de la musique, la société par actions simplifiée Cité de la musique-Salle Pleyel et la future Philharmonie de Paris*, rendu public en 2015, la Cour des comptes indique que « *le retour de Pleyel dans le giron de l'État en 2004 était, en effet, pour partie justifié par la nécessité de mieux maîtriser l'offre de concerts classiques à Paris* ». Motivée par deux grands enjeux de politique publique, « *offrir un lieu de résidence plus adapté à l'Orchestre de Paris que ne l'était le précédent, et permettre d'accueillir une offre de concerts d'excellence dans un lieu à même d'attirer de grandes phalanges internationales, à une époque où la construction d'un grand auditorium parisien n'était pas encore envisagée (...) ³⁶⁷* », la décision de reprise par l'État de la Salle Pleyel entraîne un renouveau de cette dernière. Le budget de cette salle renouvelée est composé de la subvention (80% de l'État et 20% de la Ville de Paris), des conventions avec l'Orchestre de Paris et Radio France, du mécénat de la Société générale, et de la billetterie³⁶⁸. C'est donc suite à une nouvelle coopération entre les collectivités et l'État que des moyens plus importants sont donnés aux équipes de la Cité de la musique pour élaborer un nouveau projet pour la Salle Pleyel.

³⁶⁷ Réponse en janvier 2015 de Fleur Pellerin et Michal Sapin au référé de la Cour des comptes.

³⁶⁸ Christian Merlin, « *Pleyel, le retour du prestige* », Le Figaro, le 7 mars 2006.

B. La formalisation des identités des organisations par l'intermédiaire du travail des directeurs : le renouveau de la Salle Pleyel sous une direction Bayle-de Camas-Hondré (2006-2014). Le travail de Michel Franck au TCE (depuis 2010)

1. *Un rapprochement nécessaire entre la Ville de Paris et l'État pour formaliser le projet de reprise de la Salle Pleyel. Présentation du parcours de Thibaud Malivoire de Camas*

Lors de la reprise de la Salle Pleyel par la Cité de la musique, le ministère de tutelle délègue sans ambiguïté la gestion de celle-ci à un directeur qu'il désigne et qui est en charge de la direction artistique. C'est à Laurent Bayle, en tant que directeur général de la Cité de la musique, qu'incombe cette mission. La gestion administrative – élaboration des budgets, coordination des différents services techniques, financiers et administratifs – est confiée au directeur adjoint de la Cité de la musique, Thibaud Malivoire de Camas. Comme ce dernier le présente, la tutelle de l'État induit un rapport particulier entre le directeur et ses administrateurs, rapport qui se structure autour de deux grands axes, les moyens alloués à l'organisation et l'orientation politique à insuffler.

Quand vous travaillez dans un établissement public, le premier interlocuteur c'est l'État, qui vous finance et qui est votre tutelle. Il y a une tutelle à la fois technique, opérée par les services qui allouent les moyens, qui suivent la vie de l'établissement, à l'époque c'était la direction de la musique et de la danse, la DMD. Et une tutelle plus politique, qui donne les grandes impulsions, directement le ministre et son cabinet, son entourage (Thibaud Malivoire de Camas).

Ce discours rejoint l'idée de « *dimension politique* », propre au métier de directeur de salles, évoquée ci-après par Michel Orier.

Il y a une dimension politique qui est importante aussi. Votre actionnaire c'est l'État, et les collectivités territoriales quand vous êtes en Région. Vous devez donc avoir un dialogue extrêmement fécond et extrêmement construit, extrêmement riche avec eux, sinon il y a un risque de césure, d'éloignement, qui portera préjudice à votre action, mais au-delà, à l'institution que vous incarnez. Il faut donc être en mesure de convaincre non pas la tutelle, mais les tutelles (...), et il arrive parfois qu'elles n'aient pas les mêmes intérêts, il va donc falloir les rassembler autour d'un projet culturel un peu fort (Michel Orier).

Thibaud Malivoire de Camas contribue notamment à formaliser le retour de la Salle Pleyel dans le giron de l'État. Lorsqu'il évoque cette période et les difficultés rencontrées, il met en avant l'expérience emmagasinée dans le cadre de missions réalisées préalablement.

Dans le cas de figure qui était le nôtre, entre 2004 et 2007, quand on a négocié et préparé, puis assuré l'ouverture de Pleyel, les qualités qu'il fallait avoir, ben d'abord c'est quand même une certaine expérience de ce que c'est qu'une salle et un établissement culturel. On ne partait pas de rien puisqu'il y avait la Cité de la musique. Quand je dis on, c'est Laurent Bayle et moi. Car nous étions déjà à la Cité de la musique, depuis plusieurs années. Donc ça c'est une expérience très importante parce que, tant pour le projet artistique que pour le cadrage budgétaire, économique et pour imaginer un fonctionnement, j'aurais été incapable de le faire si je n'avais pas eu l'expérience de la Cité de la musique.

Donc on a fait des préfigurations, du volume de la programmation, de ce que ça pouvait représenter comme volume de dépense et de l'espérance de recette qu'on pouvait en avoir en fonction d'une certaine tarification, et d'espérance du taux de remplissage. Donc on a modélisé en quelque sorte l'exploitation de la Salle Pleyel et ce que pourrait être son premier budget, ses premiers budgets.

Afin de favoriser le rapprochement entre la Ville et l'État, une SAS est créée.

On a travaillé à la mise en place d'une structure de gestion qui a été la filiale, qu'on a créée conjointement avec la ville de Paris. On a créé une SAS. Il nous a semblé que c'était le modèle le plus adapté, le plus souple. Ça aussi c'est tout un formalisme à créer. Ouvrir son capital à la ville, il a fallu que la ville prenne une délibération au conseil de Paris (...) (Thibaud Malivoire de Camas).

Avant de rejoindre la Cité de la musique après une formation « *plutôt généraliste* » à Science po Paris dont il est diplômé en 1982, il finalise sa formation à l'École nationale d'administration au sein de la promotion « *Fernand Braudel* ». Il travaille durant quatre années en tant qu'inspecteur adjoint à l'inspection générale de la sécurité sociale, avant d'évoluer dans différents cabinets ministériels. Il est ensuite sous-directeur au ministère du Travail et mûrit peu à peu le projet de rejoindre le secteur de la culture. Pour justifier cette volonté, il met notamment en avant un goût pour la culture et particulièrement pour la musique.

Je me suis toujours intéressé au secteur de la culture. J'étais mélomane, j'allais beaucoup au concert. J'ai toujours beaucoup aimé la musique et ça, c'est un goût personnel. Et j'avais envie d'avoir une expérience dans le secteur culturel.

Ses premières démarches pour rejoindre le secteur culturel n'aboutissent pas.

J'avais d'ailleurs fait des démarches à l'époque qui n'avaient pas abouti, pour faire ma mobilité dans le secteur culturel. C'est difficile. Il y a beaucoup de candidats, vous le savez bien, dans ce type de poste. Il n'y a pas tellement de possibilités, donc ça ne s'était pas fait. Une ou deux fois dans le passé j'avais décliné des offres qu'on m'avait faites. Mais elles arrivaient trop tôt, je ne pouvais pas partir.

C'est finalement peu de temps après l'inauguration de la Cité de la musique que Thibaud Malivoire de Camas rejoint cette organisation, en tant que directeur adjoint, poste qu'il occupe toujours aujourd'hui.

Et il se trouve que Brigitte Marger connaissait des gens qui me connaissaient. Et elle cherchait quelqu'un pour être le directeur général adjoint de la Cité de la musique, puisque le directeur général adjoint partait. Le premier directeur général adjoint de la Cité. Donc on s'est rencontré, on a fait connaissance, et je me suis dit que c'était une aventure passionnante, d'avoir cette expérience ici.

En tant que directeur adjoint de l'organisation, il joue un rôle important dans la formalisation et l'élaboration d'une gouvernance propre au nouveau modèle de la Salle Pleyel et adaptée aux enjeux artistiques et politiques.

Il faut au fond être actif à 360°, sur tous les aspects d'un sujet. C'est ça, surtout, qui est le plus passionnant et aussi le plus exigeant. Et puis vous devez à la fois suivre des travaux, imaginer un projet artistique, imaginer des budgets, recruter des gens, mettre en place un statut, ensuite mettre en place des moyens techniques, la billetterie, des équipements informatiques, lancer quelque chose dans le public, promouvoir cette saison, et puis s'assurer ensuite que ça fonctionne (Thibaud Malivoire de Camas).

La diversité des tâches du directeur durant cette période de mutation est mise en avant dans l'extrait suivant.

Il faut être inventif pour imaginer un statut, imaginer une programmation, imaginer un public et un rapport avec le public, une image. Car au fond, il faut tout bâtir de rien. Créer une image, créer un projet artistique et en limiter et en déterminer tous les paramètres économiques. Et puis, il faut trouver tous les instruments juridiques pour le faire. Des statuts pour la salle, quel statut pour le personnel ? Quel statut social articuler avec la Cité de la musique ? Quelles parts on réserve à la location d'espaces ? Une grande partie de l'économie de Pleyel, c'était les locations d'espaces, c'était une partie importante. Il faut savoir négocier, négocier avec le propriétaire, négocier avec l'État, négocier les contrats de bail (Thibaud Malivoire de Camas).

C'est cet aspect technique qui est présenté ci-après.

On a travaillé sur le contrat de bail. Dans un premier temps nous avons loué la Salle Pleyel, nous ne l'avons pas possédée. Donc ça on a mis au point avec les services de

l'État un contrat de bail qui détermine très précisément ce qu'étaient nos obligations. Donc ça c'est un travail juridico-économique qui s'est fait un peu avant l'ouverture. (...) Ensuite il y a eu un travail de cadrage de ce que pourrait être un budget économique de Pleyel en fonction d'une certaine programmation (Thibaud Malivoire de Camas).

La réouverture de la Salle Pleyel en 2006 permet à la Cité de la musique d'élargir son projet artistique. Le cahier des charges prévoit deux orchestres en résidence, l'Orchestre de Paris et l'Orchestre philharmonique de Radio France. Le premier occupe une place centrale dans la programmation, « *entre un tiers et un quart de la saison, selon la façon dont on compte* » (Thibaud Malivoire de Camas). Cette résidence est le fruit d'une négociation menée durant la fermeture de la salle.

Donc une dernière chose qu'il a fallu faire dans les années 2005, c'est négocier avec l'Orchestre de Paris une convention de résidence. Nous allions être l'opérateur, nous avons vocation à accueillir l'Orchestre de Paris. Donc là aussi on a passé pas mal de temps à négocier une convention de résidence avec l'orchestre. Elle a fixé les règles du jeu. Grosso modo, l'Orchestre de Paris se voyait reconnaître une place de résident. À titre principal, il présentait l'intégralité de sa saison symphonique et on attribue les locaux à titre exclusif, et évidemment la salle pour répéter tout au long de la saison et en contrepartie il verse un loyer de résidence (...) (Thibaud Malivoire de Camas).

Cette nouvelle ère est celle d'un renouveau pour l'organisation, dans la mesure où la Salle Pleyel bénéficie des ressources existantes, d'une augmentation de ses moyens financiers et de l'expérience des équipes de la Cité de la musique dans la programmation de concerts notamment. Ce mouvement de renforcement des moyens et des capacités des équipes dirigeantes de la Salle Pleyel pour programmer est tardif, par rapport à l'histoire du TCE. Il a lieu peu de temps après la relance, par le Premier ministre Dominique de Villepin, du projet de construction de la Philharmonie de Paris. C'est ce que celui-ci annonce, durant son discours de clôture de la FIAC en 2005.

La rénovation de la salle Pleyel a constitué une première étape, absolument nécessaire. Mais il me semble que Paris mérite, comme d'autres grandes villes en Europe, la construction d'une grande salle adaptée notamment aux nouvelles pratiques musicales. Je propose à la Ville de Paris et à la Région Île-de-France de remettre à l'étude un tel projet (Discours de Dominique de Villepin, 10 octobre 2005, Paris, Cité par Capucine Jaussaud, p. 99).

Cette annonce est entendue par le Maire de Paris Bertrand Delanoë et le lancement du projet de construction de la Philharmonie de Paris a lieu quelques mois plus tard, le 6 mars 2006.

C'est durant une conférence de presse organisée à la Cité de la musique et réunissant les deux autorités de tutelle de l'Orchestre de Paris que le projet est acté, de manière concomitante à l'imminente réouverture de la Salle Pleyel.

Donc on s'est retrouvé, je dirais presque à notre surprise, une bonne conjonction des forces, qui fait qu'en 2006, j'ai dû à la fois annoncer ma première saison, et annoncer qu'on allait créer une Philharmonie ici. Ce qui était un peu folklorique pour les journalistes qui n'y comprenaient plus rien. On vous invite à une conférence de presse pour présenter Pleyel, et les journalistes entendent au bout d'un moment par le ministre et le maire qui se sont déplacés qu'on allait construire ici une nouvelle salle (Laurent Bayle).

En effet, durant cette conférence, le ministre de la culture Renaud Donnedieu de Vabres souligne que « *aujourd'hui, est, à un autre titre encore, un jour exceptionnel, un jour qui nous réunit, Bertrand Delanoë et moi-même, pour vous annoncer que l'État et la Ville de Paris sont d'accord pour donner à notre capitale un niveau d'équipement qui permettra le plein épanouissement de la vie symphonique à Paris* » (Cité par Capucine Jausaud, p. 101). La maîtrise d'ouvrage de ce projet est confiée à l'association Philharmonie de Paris, déclarée à la préfecture de police de Paris le 10 novembre 2006. Celle-ci est présidée par Laurent Bayle, en tant que directeur général de la Cité de la musique. Lors de sa réouverture en septembre 2006, l'histoire de la Salle Pleyel est indissociable de celle de l'avancement du projet de construction de la Philharmonie de Paris ³⁶⁹. Ce projet se concrétisera en octobre 2015 avec la dissolution de cette association puis la création de l'Établissement public de la Cité de la musique-Philharmonie de Paris (rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes relatif à la construction de la Philharmonie de Paris, 2016).

À partir de 2006 jusqu'en 2014, il y a eu de plus en plus le projet de la Philharmonie qui est venu se superposer, donc on peut dire d'une manière globale ou assez schématique qu'il y a eu deux histoires qui ont coexisté, l'activité de la Salle Pleyel et

³⁶⁹ Le fait que la gestion de Pleyel soit confiée à la Cité de la musique préfigure selon Laurent Bayle « *ce que serait le fonctionnement de notre institution si elle était dotée d'une grande salle* ». Ce projet, « *soutenu de façon continue par le Maire de Paris et par les ministres de la culture successifs, a débouché, en 2006, sur la création de l'association « La Philharmonie de Paris », pilotée par la Cité de la Musique et son directeur général Laurent Bayle, avec la participation de l'État et la Ville de Paris. L'association est chargée de construire le nouvel équipement musical qui devait initialement ouvrir en 2012* », note Terra Nova « *Réussir la Philharmonie de Paris, bâtir bien plus qu'une simple salle de concert* », de Jean-Philippe Thiellay et Nicolas Delatour (pseudonyme). La compétition d'architecture est lancée en 2006, et en mars 2007 c'est le projet de Jean Nouvel qui est sélectionné. De manière concomitante, le lancement de la construction de la Philharmonie de Paris est acté par Nicolas Sarkozy en 2007.

la préfiguration de la Philharmonie, et que toutes les deux ont trouvé un sens l'une par rapport à l'autre (Emmanuel Hondré).

Nous verrons comment la réouverture de la Salle Pleyel permet aux équipes de la Cité de la musique de monter en compétences et de développer un nouveau projet artistique préfigurant celui de la Philharmonie de Paris.

2. Le renouveau de la Salle Pleyel comme organisation symphonique incontournable et la préfiguration de la Philharmonie de Paris (2006-2014). Présentation du parcours d'Emmanuel Hondré

À partir de 2004, Laurent Bayle et ses équipes travaillent à la modélisation du nouveau projet artistique, qui devra répondre à la vocation symphonique de cette salle³⁷⁰. Celui-ci est structuré autour de deux grandes idées, la première est « *un axe consistant à trouver le mode de collaboration avec l'Orchestre de Paris, on voyait à peu près le nombre de concerts qu'il allait faire, quels jours, mercredi et jeudi* ». La seconde idée repose sur le fait que « *notre axe privilégié serait la recherche de grands orchestres internationaux, ne serait-ce que pour faire la démonstration, bon, des limites de la salle, mais aussi du potentiel que peuvent apporter les orchestres internationaux* » (Laurent Bayle).

L'inauguration de la Salle Pleyel rénovée a lieu le 13 septembre 2006. À cette occasion, l'Orchestre de Paris et son chœur, dirigés par Christoph Eschenbach, interprètent la symphonie *Résurrection* de Gustav Mahler. Lors de la saison 2006, ce sont 150 concerts qui sont programmés dont 71 sont produits par les deux orchestres résidents, l'Orchestre de Paris (51) et l'Orchestre philharmonique de Radio France (20). De façon complémentaire, 54

³⁷⁰ Selon Marie-Aude Roux, ce nouveau projet repose « *sur une programmation large, soucieuse de la diversité des publics et d'une bonne coordination avec les autres institutions musicales parisiennes (Opéra de Paris, Cité de la musique, Maison de Radio France, Théâtre du Châtelet et Théâtre des Champs-Élysées). Il se doit notamment d'accueillir les orchestres français – parisiens et régionaux – et les grandes phalanges étrangères, avec une priorité d'hébergement pour l'Orchestre de Paris, dont la résidence au Théâtre Mogador s'achève à la fin de la saison 2005-2006* », « *Le ministère de la Culture et le propriétaire de la Salle Pleyel confirment leur accord* », *Le Monde*, le 26 juin 2004. Laurent Bayle est chargé de proposer « *le mode de gestion de la salle et d'y harmoniser la programmation avec les différentes formations, l'Orchestre de Paris, l'Orchestre d'Ile-de-France, les deux orchestres de Radio France, l'Ensemble orchestral de Paris, les associations de concerts tels Lamoureux, Colonne, Pasdeloup* ». Nathalie Kraft, « *L'annonce faite à Paris* », *Le Monde de la Musique* n°283, janvier 2004.

concerts sont produits par la Cité de la musique, 10 sont des coproductions avec des partenaires et 15 sont des productions extérieures³⁷¹. La priorité de cette première saison est de parvenir à faire venir ce que Laurent Bayle nomme « *des grands chefs, des grands orchestres et des grandes solistes* ». Cette programmation est un exemple des nouveaux moyens offerts aux directeurs, en mesure de programmer une saison et de la signer. Elle fait la part belle, parmi les 150 concerts proposés, aux grandes phalanges : Orchestre de Paris et Orchestre philharmonique de Radio France, London Symphony Orchestra, Berliner Philharmoniker. Faire venir à la Salle Pleyel des orchestres internationaux n'est pas si simple, et ce projet s'inscrit dans une démarche stratégique décrite ci-après.

On s'est vite rendu compte que les orchestres internationaux ça passait aussi par la capacité à capter les grands solistes et les grands chefs (...) ...un orchestre international en tournée tourne avec un grand chef. Et qu'est-ce qui fait qu'un grand chef va vouloir s'associer à une salle dont il ne connaît pas le résultat acoustique ? Ça c'est la principale difficulté (Laurent Bayle).

La stratégie internationale est construite sur une relation mise en place avec deux orchestres majeurs. L'Orchestre Philharmonique de Berlin et son chef Simon Rattle sont programmés dès 2006 et une résidence est offerte au London Symphony Orchestra.

On a réussi à convaincre différents orchestres, et au départ notamment l'Orchestre de Berlin, qui trouvait les salles parisiennes catastrophiques, notamment le chef Simon Rattle, et qui disait que dans la catastrophe, la moins pire était encore Pleyel (...). Donc Berlin a accepté. Et j'ai surtout trouvé un bon deal avec le London Symphony Orchestra, en les faisant venir plusieurs fois par an, eux on leur a offert un débouché international hyper intéressant parce que ce n'est pas si loin de Londres, et jouer dans une capitale étrangère 5-6 fois par ans, et eux m'ont offert 5-6 grands chefs, Gergiev, Haitink, et d'autres. Ça, ça a été notre base de lancement, qui d'ailleurs, comme signature, nous permettait aussi d'en accrocher d'autres (Laurent Bayle).

Cette stratégie a été présentée par Emmanuel Hondré comme suit :

Alors pour entrer dans le détail, les liens avec les formations internationales, on est parti des plus grands en essayant de retrouver une logique d'invitation régulière et adaptée au prestige de ces formations. Les premiers, c'était l'Orchestre Philharmonique de Berlin. C'était une nécessité parce que cet orchestre ne voulait pas venir à Paris, jouer dans les théâtres. Donc il n'y avait potentiellement qu'un auditorium qui pouvait les accueillir. Donc la salle Pleyel était le lieu naturel choisi par eux pour pouvoir reprendre l'histoire. Ce que nous avons fait avec une logique d'invitations, aussi régulières que possible, tous les ans, tous les deux ans, avec des

³⁷¹ Éric Dahan, « *Pleyel rouvre en fanfare* », Libération, le 12 septembre 2006.

discussions qui accompagnaient nos programmes. C'était toujours des discussions avec Simon Rattle. Ça a commencé avec lui, et ça ensuite continué jusqu'au bout dans une très belle histoire. Je dois ensuite dire qu'il y a eu le London Symphony Orchestra, qui a été ce que nous avons appelé un moment le résident étranger de la Salle Pleyel, c'est-à-dire que c'était l'orchestre étranger le plus régulièrement invité pour 4, 5, 6 dates par saison. Là encore, le choix était fait parce que c'était l'un des orchestres les plus prestigieux et l'un des orchestres les plus riches d'un point de vue invitations à des chefs de très haut rang, et qui complétaient les chefs que nous connaissions à Paris, c'est-à-dire Valery Gergiev, Pierre Boulez, Bernard Haitink, Colin Davis. Nous avions une pléiade de chefs de très haut niveau, qui venaient avec un orchestre de très haut niveau. Ils étaient très demandeurs, donc nous avons conclu un accord d'exclusivité, dans le sens où ils n'allaient pas jouer ailleurs à Paris, et en échange nous n'invitions aucun autre orchestre londonien (Emmanuel Hondré).

Les huit années durant lesquelles le projet artistique de la Salle Pleyel est porté par l'équipe de la Cité de la musique peuvent être, en partie, considérées comme une période de transition, de test, préalable à l'inauguration de la Philharmonie de Paris. Les objectifs visés sont nombreux.

Ce qu'on a essayé de montrer à travers Pleyel, c'est qu'il y avait un modèle viable de programmation symphonique, couplé avec la résidence d'un grand orchestre, et couplé avec une ouverture sur d'autres répertoires. Que ça marchait, que ça remplissait une salle, et que c'était équilibrable économiquement, avec un niveau de subvention publique raisonnable (...). Le projet de la grande salle (Philharmonie de Paris) consistait à transposer ce modèle mais à une échelle beaucoup plus importante (Thibaud Malivoire de Camas).

Notre objectif étant clairement un lieu transitoire. Comme toujours, dans la transition, je trouvais important de montrer qu'on ne dissoudrait pas le socle sur lequel reposait le lieu. (...) Donc j'ai préféré au début partir de ce qu'était l'identité ressentie par un public conservateur de Pleyel, en cherchant comment j'allais rééquilibrer ça, par l'image de la Cité, par des passerelles entre certains programmes, et par une tarification où il y a toujours des places pas chères malgré les places très chères (Laurent Bayle).

Ces années sont caractérisées *a posteriori* comme une préfiguration de la Philharmonie de Paris³⁷². Pour Laurent Bayle, cette période n'est pas une préfiguration d'un point de vue

³⁷² Ces propos font échos à beaucoup d'autres, tels que celui-ci : « *La période Bayle est une remise en route de la Salle Pleyel, comme une sorte de préfiguration très stratégique dans l'esprit de Laurent Bayle, conduisant à plaider pour la construction de la Philharmonie. Une vision précise, une vision à moyen terme, qui est, je modélise, j'ai la responsabilité à la fois de la Cité de la musique avec ses particularités et en même temps la responsabilité de la Salle Pleyel. Je vais aménager mes équipes, le mode de gestion, le modèle économique comme une forme de préfiguration de ce que va devenir la* »

conceptuel artistique, « *puisque la Philharmonie est toujours traversée par des thématiques, et autres. Et que là-bas à la Salle Pleyel, il n'y a pas de thématiques* ». Associer la Cité de la musique à la Salle Pleyel est un levier permettant de professionnaliser l'ensemble des équipes, « *d'insérer les équipes, faire en sorte que tout le monde prenne en main un modèle qui pour nous était uniquement théorique, si vous voulez. La mondialisation, comment fonctionnent les plus grands orchestres du monde, tout ça on connaissait sans connaître* ». Selon lui, « *c'est dans ce sens-là la que la préfiguration est opérante, elle nous a ouvert à des aspects du métier mondialisé que nous ne connaissions pas* ». En effet, avant la reprise de la Salle Pleyel, les équipes de la Cité de la musique n'ont qu'une « *vision théorique* » sur ces sujets. La période 2006-2014 permet à toutes les équipes « *de se confronter aux usages* », « *expérience sur ce plan très bénéfique* ».

La préfiguration, c'est la professionnalisation des process. Le travail face à de grands orchestres, comment ça marche. Ils arrivent à l'hôtel, à l'aéroport, les camions, qu'est-ce que je fais ? Ça, ce sont des process complexes. Vous avez des règles, parfois dans un orchestre vous avez 25 nationalités, comment vous gérez les permis de travail ? On est dans quelque chose qui a une exigence professionnelle. Ça ne s'invente pas. Vous ne pouvez pas prétendre ouvrir une Philharmonie, et tiens je vais gérer tout ça (Laurent Bayle).

Mais d'un autre côté pour les équipes, pour la compréhension globale d'un territoire devenu aujourd'hui totalement international, ça nous a vraiment beaucoup servi, ouvert toutes les portes, et ça nous a permis dès la première année ici (à la Philharmonie), de faire une ouverture comme si on maîtrisait le sujet depuis des années. De ce côté-là, c'est une expérience irremplaçable (Laurent Bayle).

Pour le volet artistique, Laurent Bayle est épaulé par Emmanuel Hondré, directeur de la production. Le parcours de ce dernier peut être comparé à celui d'Alain Durel dans la diversité

Philharmonie. Donc ça, c'est vraiment une signature très forte. Et par ailleurs, je donne une signature artistique à la programmation de Pleyel qui doit faire date. Et de fait, ça a été une bascule complète. Il y a eu un retour des grands orchestres » (Philippe Fanjas).

« *La Cité de la musique avait cet héritage, d'avoir une programmation par thème, avec des grandes idées qui n'étaient pas proprement musicales. Et la Salle Pleyel avait des artistes de premier plan qui croyaient dans le fait que la musique puisse se connecter au monde. Eh bien, la Philharmonie c'est le croisement entre les deux. On a permis aux grands artistes de développer des idées qui puissent montrer que la musique se connecte au monde. C'est aussi simple que ça, finalement, et ce message a été extrêmement bien perçu, avec un vent d'air frais qui a été immédiat, qui a montré finalement que le public français n'est pas conventionnel, qu'il y avait beaucoup de personnes qui s'intéressaient à la musique classique et qui n'y allaient pas parce que c'était soit trop cher, soit trop réservé. Mais à partir du moment où vous faites vraiment l'effort de baisser le prix, d'avoir une programmation plus ouverte, des formats de concert plus détendus, tout se passe bien* » (Emmanuel Hondré).

des expériences vécues. Il enseigne dans un premier temps la flûte « *pendant pas mal d'années, ça c'était durant ma précédente vie de musicien. J'ai arrêté d'enseigner la flûte et ensuite j'ai terminé mon prix de musicologie au CNSM. Et ensuite ma thèse de doctorat à l'université de Tours (...). C'était un sujet concernant l'histoire des institutions culturelles liées à l'enseignement* ». Ces expériences plurielles et complémentaires, au conservatoire et à l'université, lui font acquérir un regard mêlant les approches de l'interprète, de l'enseignant et du chercheur, et développer une conception originale et personnelle de la musique qu'il présente ainsi :

J'ai toujours envisagé la musicologie comme une musicologie appliquée. J'aimais cette idée-là, que le savoir soit connecté à l'interprétation. J'étais interprète et musicologue en même temps, donc pour moi, c'était un manifeste, en tant que musicologue. Et à l'inverse, j'aimais que la musique, que la pratique de l'interprète soit nourrie par une connaissance des textes et des sources.

Il commence à travailler à la Cité de la musique en 1997, en tant que rédacteur musical, et cette expérience lui donne envie de programmer.

Quand j'ai commencé comme dramaturge, rédacteur musical précisément, à la Cité de la musique en 1997, j'écrivais les programmes de concerts, les notes de programmes. J'étais rédacteur en chef du journal de la Cité, je rédigeais plein d'autres textes, mais globalement j'étais la plume de la maison. Il y a un moment, cette plume m'a donné envie de faire, d'organiser plutôt que de commenter ce que les autres faisaient. Quand j'ai commencé à voir et comprendre comment ça fonctionnait, j'ai eu envie de le faire, donc je suis passé ensuite à l'action. C'était en 2000 (...), j'ai été le responsable culturel du musée. J'ai commencé à organiser une petite saison de concerts. Et ensuite, à partir de 2001, j'ai été directeur adjoint de la production, à la Cité de la musique.

C'est dans un premier temps au contact de Brigitte Marger qu'il acquiert ses premières armes dans la manière de programmer.

J'ai eu la chance de travailler avec Brigitte Marger, et j'ai beaucoup aimé le fait qu'elle ait un flair dans la programmation. J'ai senti, en fait il y avait des choses qui se rationalisaient et des choses qui ne se rationalisaient pas. Une mode, l'excitation. Elle disait souvent qu'un projet devait être sexy, c'était son mot, mais je sentais bien que moi, qui étais très rationnel, je devais apprendre d'une personne comme elle, sentir une appétence, un goût du risque, une attractivité d'une idée, une forme d'exotisme aussi quelquefois, de voyage et de chic.

Pour ce professionnel, le programmeur doit être en mesure « *de se projeter dans deux ans, dans trois ans, dans quatre ans, en étant déjà dans la situation du concert (...), mais sans dénaturer le rêve initial. Et ce rêve initial, il faut tout de suite sentir s'il va rentrer en phase*

avec le public, avec vos convictions, et avec l'essence propre de l'artiste »³⁷³. Dans un second temps c'est en évoluant au côté de Laurent Bayle qu'il affine certaines de ses convictions et qu'il s'imprègne de « *l'héritage de Pierre Boulez* ».

Ensuite, Laurent Bayle, que je continue à admirer beaucoup, pour sa puissance de travail. Ça j'ai vraiment senti que pour arriver à des choses approfondies, ça ne pouvait se faire qu'en s'y consacrant pendant des heures et des heures, ce n'est pas que je ne le savais pas mais je, j'ai vu jusqu'où on peut aller, avec le sens de la stratégie, un sens politique, jamais déconnecté de la sensibilité musicale, et le fait que la création, puisqu'il venait de l'IRCAM et de Musica, ne devait pas quitter l'histoire de la grande musique. Ça c'était l'héritage de Boulez mais vraiment je l'ai vécu avec lui (Emmanuel Hondré).

À l'image des deux exemples suivants, nombreux sont les acteurs rencontrés qui admettent avoir été marqués par un pair durant leurs parcours.

J'aimais beaucoup mes prédécesseurs, parce que ce sont des gens qui portaient une éthique et qui étaient représentatifs d'une éthique de travail envers les publics, et ça j'aimais beaucoup. (...) Il y a des figures comme ça, qui peuvent être des figures de référence, qui comptent. On n'y pense pas forcément tous les jours, mais ce sont des gens au parcours desquels on s'intéresse (Michel Orier).

J'ai eu beaucoup de discussions, par exemple avec Boulez. J'ai eu la chance de beaucoup parler du rituel du concert. C'est un sujet qui m'intéressait beaucoup. J'ai beaucoup parlé avec toute sorte de chefs, de solistes, de ces questions-là. Avec Alain Durel, j'ai eu énormément de discussion. Moi, ce que j'aime chez Durel, c'est que c'est un passionné. On avait des discussions, parfois on s'engueulait sur tel programme, tel public, mais j'aimais beaucoup son regard (Marc-Olivier Dupin).

L'évocation de la figure du modèle, du professionnel de référence, et la présentation d'actions précises faites et portées par celui-ci durant un mandat, cristallisent une conception du métier.

Alors d'abord je dois dire que je travaille toujours, tout ce que j'ai fait pour la Salle Pleyel à ce moment-là, sous l'autorité de Laurent Bayle, qui est un directeur-général qui programme, donc ce n'est pas un directeur général lointain de la musique. Au contraire. Je tiens à le dire parce que dans les grands axes stratégiques, ce qui ont été mis en place, c'est lui qui les impulse, et d'une certaine manière moi qui les fais vivre (Emmanuel Hondré).

³⁷³ « *Il ne faut pas qu'il se force avec quelque chose qui n'est pas en lui. Donc si vous respectez chacune de ces logiques là, ça ira bien jusqu'au bout. Si vous forcez un artiste à faire quelque chose qu'il n'aime pas, il vous dit oui parce qu'il a envie d'un concert, vous le verrez, à la fin ça ne va pas sonner juste, les critiques vont le sentir, le public aussi. Donc ça, c'est très important* » (Emmanuel Hondré).

Avec Laurent Bayle c'était très simple je trouvais, et très efficace. J'espère qu'il pense la même chose. On a toujours cheminé côte-à-côte dans ce travail commun (...). Mais j'ai trouvé très efficace et finalement très performant le fait d'avoir autant de clarté dans ce qu'il souhaitait et autant de moments partagés pour savoir si au moment où on le faisait on était vraiment dans cette ligne. Sans s'en écarter, quand on rencontrait des problèmes on s'en parlait immédiatement (Emmanuel Hondré).

L'élaboration des saisons, suite au renouveau de la Salle Pleyel, se structure à travers une double approche complémentaire, propre au mode de fonctionnement de la Cité de la musique, et qui met côte à côte la programmation et la production.

J'oublie de dire aussi que pour Laurent Bayle, j'ai aimé beaucoup qu'il voie comme indissociable la programmation et la production. Comme une entité. Dans beaucoup de maisons, si vous regardez, les deux sont différents. Chez nous ça a toujours été une seule entité. Que j'essaie à mon niveau d'incarner aussi. On n'a qu'un département concert qui allie programmation et production. Mais c'est vraiment une démarche globale, celle qui fait qu'à un certain moment, si vous pensez qu'une idée est très risquée, est très déficitaire mais néanmoins nécessaire, tellement belle qu'il faille absolument la faire, vous aurez les outils de production, de budget pour l'assumer et le choisir. À vous ensuite de choisir la compensation dans un autre domaine, mais vous n'aurez pas les rêveurs d'un côté, c'est-à-dire le programmateur, et les réalistes qui seraient les garants du budget, qui vous disent t'es gentil mais là on est désolé, on ne fera pas. (...) Je pense qu'il y a un moment où si on sait qu'il y a des projets exemplaires, il faut se battre pour eux, et si possible avoir tous les leviers pour y arriver (Emmanuel Hondré).

Les années Pleyel 2006-2014 sont celles d'un partage de conviction entre les équipes de la Cité de la musique et les artistes programmés sur cette scène. Pour Emmanuel Hondré, la réouverture de la Salle Pleyel permet aux équipes de la Cité de la musique de « *sceller des relations fortes* » et de mettre en place un travail pérenne avec certains artistes, parmi lesquels « *Daniel Barenboïm, Claudio Abbado, Valery Gergiev, ces artistes, je mettrais aussi Martha Argerich, Maria João Pires* »³⁷⁴. C'est aussi en évoluant à proximité de ces artistes qu'il développe une conception militante de son métier :

³⁷⁴ « *On a réussi durant les années Pleyel à partager ces convictions avec de grands artistes internationaux qui ont ensuite été nos ambassadeurs. (...) C'est eux qui ont ensuite emmené le public de Pleyel et tiré le projet de la Philharmonie. Ils ont été nos ambassadeurs. C'est toujours plus parlant quand un artiste convainc directement le public de le suivre pour défendre tel et tel idéal. Ça c'est la voie rêvée et ça a été le cas avec ces artistes, (...) qui ont absolument compris que la musique ne pouvait pas se contenter d'exister sur une scène avec un public choisi, au fort pouvoir d'achat, qui avait tendance à connaître un certain repli. Ce sont tous ces artistes qui avaient conscience qu'il fallait changer la donne et créer des lieux nouveaux dans lesquels la musique se reconnecte au monde* » (Emmanuel Hondré).

J'en oublie, mais je prends cette liste pour vous montrer que ce sont des artistes qui ont eu tous conscience que le système d'organisation de la musique classique atteignait une forme de limite, et d'automatisme, et de commercialisation et de polarisation sur des grands noms qui sont très commerciaux, mais qui délaissent, à côté, d'autres logiques qui sont la création, le rôle social que la musique peut avoir, la nécessité de démocratisation de cette musique. Et là, tous les noms que je vous mentionne étaient vraiment conscients qu'il fallait faire des gestes forts, symboliques et actifs dans ce domaine-là. Et ne pas simplement enchaîner les concerts. Et ça, ça nous a donné l'occasion de rentrer dans le détail de ces convictions et là, on a atteint l'autre étage dont je vous parlais tout à l'heure, c'est-à-dire la préfiguration de la Philharmonie (Emmanuel Hondré).

Le discours d'Emmanuel Hondré est symptomatique lorsqu'il décrit le travail effectué par un artiste tel que Daniel Barenboïm, « *un artiste, mais un entrepreneur. Quelqu'un qui a... et un homme politique, un humaniste, un combattant, un militant* ». Côté certains artistes et directeurs qui l'influencent et échanger avec eux lui permet de formaliser sa propre conception militante du métier.

J'ai réalisé qu'on peut être aussi un militant avec la musique. Pas forcément pour de la politique, on peut, mais aussi pour des convictions tout simplement. Que la musique peut être porteuse... oui d'idées qui nous semblent être importantes pour notre époque. Et ça, vraiment j'y crois beaucoup. Le fait que la musique et la politique, la musique et les idées, ne sont pas dissociées. Comme programmeur, vous avez souvent, surtout dans le classique, tendance à penser que la musique doit vous abstraire du réel. On chercherait du rêve, on chercherait à se déconnecter de ce monde quelquefois un peu fatigant, douloureux, plein de soucis. Et aller dans les sphères du rêve, de l'imaginaire, de la pensée un peu abstraite, et de la pure sensibilité. Oui bien sûr ça existe. Mais je pense que la musique peut aussi aller vers des domaines plus engagés. Pas uniquement du détachement, de l'engagement. Il y a vraiment les deux aspects qui sont, je pense, très forts.

Cette conception influence la manière dont Emmanuel Hondré exerce son métier de programmeur qu'il présente comme

...un métier où la parole orale compte énormément. Énormément. Ça construit beaucoup les relations, pourtant on est dans un monde où on signe des contrats, on échange des milliers d'e-mails chaque semaine, mais la parole a encore un prix très fort. Très haut. Et ça, je l'ai réalisé très vite, et j'aime ça d'ailleurs, ça traduit la confiance avec certaines personnes et pas du tout avec d'autres, ou très fragile avec certains, c'est assez connecté au mensonge, cette confiance. Ce poids de l'oralité. C'est le sport de la négociation. Vous devez négocier, c'est normal. D'autant plus que c'est de l'argent public donc vous serrez tout, tout ce que vous pouvez serrer pour avoir un prix. Personnellement, je ne cherche pas à avoir le plus bas possible, je cherche à avoir

le plus juste possible. Ce n'est pas la même chose. C'est-à-dire celui qui me semble dans mon échelle de valeur, de ce que je connais de ma pratique, de mes années d'expérience, le prix qui me semble plus juste. Mais si on tombe trop bas dans ces cas-là ben je vais le remonter. J'essaie d'être correct. Mais il y a vraiment dans notre milieu un sport, un plaisir quand même, a encore donner un coup de vis même si on n'en a plus besoin. Toujours pour avoir comme une sorte d'ascendant, une petite revanche ou un geste de domination, ou de fierté mal placée, pour encore donner un coup de négo en plus. Ça, c'est étonnant.

Au-delà de la programmation symphonique de la Salle Pleyel, l'enjeu est aussi de parvenir à ajouter là-dessus « *la signature Cité de la musique. Donc ne restons pas 100% homogène musique classique, essayons d'installer quelques éléments, c'est difficile quand une salle n'est pas ouverte, de savoir si elle va résister à la musique amplifiée* » (Laurent Bayle).

Donc au début on a été hyper prudent sur les autres formes de musique, mais pour nous il y avait un double enjeu. L'enjeu de réussir une programmation qui marche, tout en étant très pragmatique et en récupérant des usages bourgeois, c'est pour ça que je vous dis qu'il y a une part de souffrance, c'est que dans la programmation de la Salle Pleyel, elle n'est pas si éloignée que ça, quand elle ouvre en 2006, de ce que pouvait proposer le Théâtre des Champs-Élysées, par exemple. Même si elle a quand même des ouvertures au XX^e siècle plus fortes qu'au Théâtre des Champs-Élysées, et si on y avait ajouté des ouvertures musique du monde. Mais il n'y a rien d'autre. Ce n'est ni un lieu où on peut faire beaucoup de création, ni un lieu où il y a eu des développements éducatifs, des prolongements et autres (Laurent Bayle).

Une concurrence avec le TCE durant la période 2006-2014 est plusieurs fois mentionnée. Le développement rapide de l'offre de concert de musique sérieuse à Paris durant ces années modifie la place des organisations historiques sur le marché des concerts. Emmanuel Hondré évoque l'émulation entre ces deux salles, « *une complémentarité assez proche d'une logique de concurrence* », au moment de la réouverture de la Salle Pleyel en 2006 comme explication à l'attractivité de la ville de Paris pour les grandes phalanges.

La Cité de la musique n'était pas positionnée sur ce registre, les grandes tournées internationales, les grands projets internationaux. Donc on a eu le plaisir de retrouver en fait, une mise en réseau de Paris avec les grandes capitales, européennes et internationales. Et c'était lié probablement à cette émulation qui avait eu lieu entre le Théâtre des Champs-Élysées et la Salle Pleyel (Emmanuel Hondré).

Le renforcement des capacités données au directeur de la Salle Pleyel dès 2006 redessine la vie musicale symphonique parisienne autour de deux pôles, le TCE et la Salle Pleyel. Dans un article publié en janvier 2020 dans *Le Figaro*, Michel Franck rappelait que « *mon*

*prédécesseur, Dominique Meyer, avait déjà anticipé la concurrence en se différenciant des orchestres invités à Pleyel*³⁷⁵ ». Ce partage est présenté par Emmanuel Hondré comme suit :

Le scénario qui finalement s'est mis en place, je vais dire d'une manière assez empirique, mais ça, ça a pris assez vite une forme de logique, c'est que les orchestres se sont positionnés dans un lieu ou dans un autre. Le Théâtre des Champs-Élysées avait une habitude longue grâce aux liens que l'Orchestre de Vienne et Dominique Meyer avaient scellés. Donc les Wiener Philharmoniker étaient au Théâtre des Champs-Élysées, les Berliner Philharmoniker étaient désormais à la Salle Pleyel. Nous avions le lien à Londres avec le LSO, il y avait le Philharmonia et le LPO qui étaient invités au Théâtre des Champs-Élysées. Vous aviez comme ça des... nous avons su développer des liens avec Amsterdam avec le Concertgebouw, le Théâtre des Champs-Élysées invitait Rotterdam. (...) Si je continue le raisonnement, si je le décline, nous avons établi des liens réguliers avec les orchestres russes, mis à part l'Orchestre de Saint-Pétersbourg qui finalement est passé de Pleyel au Théâtre des Champs-Élysées, après une saison, mais nous avons continué des liens avec l'Orchestre de Russie, avec le Mariinsky, avec le Bolchoï. Bon vous voyez, il y avait une sorte de répartition des forces et puis ensuite des projets qui étaient faits au coup par coup (Emmanuel Hondré).

Dès la réouverture de la salle, une brochure est éditée, présentant le projet artistique et l'ensemble des concerts qui prennent place dans une saison. La programmation est structurée entre des programmes adaptés à la semaine et au week-end³⁷⁶.

L'idée était de croiser, donc des résidents de très haut niveau français, quelquefois des résidents qui avaient un autre profil, je pense aux orchestres des associations, Lamoureux, Colonne et Padeloup. Ensuite des projets invités, de la musique de chambre, du piano, etc. (...) J'ajoute que Pleyel renouait avec une tradition d'accueillir du jazz, qui existait dans sa toute première période, des ciné-concerts ou des concerts avec images, qui existaient aussi plus longtemps avant. Et est née aussi à cette époque-là, alors c'était assez embryonnaire, la logique des week-ends. C'est-à-dire que plus les saisons passaient, plus on a commencé à voir apparaître une sorte de synergie de week-end qui nous est apparue intéressante à creuser (Emmanuel Hondré).

³⁷⁵ Michel Franck cité par Thierry Hilleriteau, « *Paris nouvelle capitale du classique ?* », Le Figaro, le 13 janvier 2020.

³⁷⁶ « *Avec la Philharmonie, ça a été le développement exemplaire de cette logique week-end ou dans un week-end avec un thème donné, vous croisez des gens avec des profils différents et vous densifiez la programmation en élargissant les publics, c'est-à-dire avec un public famille qui peut venir le matin et l'après-midi en plus du public du soir* » (Emmanuel Hondré).

Comme nous le présenterons à présent, en parallèle à cette période de préfiguration, une nouvelle identité est dessinée pour la Salle Pleyel. Celle-ci sera effective suite à l'inauguration de la Philharmonie de Paris, en janvier 2015.

3. L'émergence de la Philharmonie de Paris et le changement d'identité de la Salle Pleyel en janvier 2015

Dès le lancement de la construction du bâtiment de la Philharmonie de Paris sur le site de La Villette acté, la Salle Pleyel n'avait pas « *vocation à contribuer au projet artistique et culturel conduit par la Philharmonie de Paris* »³⁷⁷. Le changement d'identité de la Salle Pleyel est le résultat d'un processus amorcé en 2009 au moment du rachat de cette dernière par la Cité de la musique.

Le bail, conclu comme prévu pour une période de 50 ans à l'issue desquels l'État entrerait en propriété de l'immeuble pour un euro symbolique, fixait un loyer annuel de 1,5 million d'euros (hors taxes et charges). Les bureaux attenants ont été loués par le propriétaire au secteur privé. Par ailleurs, le bail conclu entre la Cité de la musique et le propriétaire de la Salle Pleyel comprenait une clause d'achat anticipé du bien, qui pouvait être levée à tout moment par le locataire. L'État a exercé ce droit et a racheté la Salle Pleyel pour 61 millions d'euros en 2009, après que 12 millions d'euros de loyers cumulés ont été acquittés, soit 72 millions d'euros au total (rapport Gaillard, 2012).

Cet achat « *a renforcé les opposants à la création de la Philharmonie* » (Laurent Bayle). En plus des tensions anciennes portant sur le suivi du projet de construction de la Philharmonie de Paris, deux nouveaux arguments sont mis en avant par les opposants au projet, suite au rachat de la Salle Pleyel et à son nouveau rayonnement grâce au travail entrepris par les équipes de la Cité de la musique. Laurence Engel³⁷⁸ écrit dans la revue *Esprit* en janvier 2015 que la décision de construire un auditorium symbolise « *une époque révolue : celle des grands projets* », et est jugée comme étant tardive et disproportionnée.

³⁷⁷ Réponse en janvier 2015 de Fleur Pellerin et Michal Sapin au référé de la Cour des comptes.

³⁷⁸ À sa sortie de l'ENA elle rejoint la Cour des comptes avant d'occuper plusieurs postes dans le secteur de la culture : en 2000, elle est nommée conseillère technique au cabinet de la ministre de la Culture, Catherine Tasca. Deux ans plus tard, elle y devient conseillère chargée de l'audiovisuel et du cinéma. En 2003, elle est nommée conseillère chargée de la culture au cabinet du maire de Paris, Bertrand Delanoë, puis, à partir de 2008, directrice des affaires culturelles de la ville. Après l'élection de François Hollande à la présidence de la République, elle devient directrice de cabinet de la ministre de la Culture Aurélie Filippetti.

Car pour répondre à la demande d'une salle, ce sont trois salles que l'État prend la décision quasi simultanée de financer : la restauration de Pleyel, la future Philharmonie et l'auditorium de Radio France ! (Engel, 2015).

D'autre part, le projet d'auditorium concerne directement la Salle Pleyel. Une certaine concurrence se développe à la fin des années 2000 entre les défenseurs de la Philharmonie et ceux de la Salle Pleyel. Le renouveau de son projet artistique, suite à l'impulsion donnée par les équipes de la Cité de la musique, fait rayonner cette organisation, malgré des critiques anciennes. Dans ce contexte de superposition de deux projets distincts, à la Salle Pleyel et à La Villette, de nouvelles tensions entre les tutelles éclatent bientôt.

Et puis tous ce qui disaient nous on vient des quartiers favorisés on préfère aller à Pleyel. À un moment Pleyel à jouer un peu contre nous, et donc rendu assez incompréhensible, pour le mélomane conservateur, pourquoi je vais devoir me déplacer plus loin. Parce que le mélomane conservateur n'en a rien à foutre du contexte, n'a pas idée, avant qu'il n'ait testé ce que c'est qu'une autre salle. Il le reconnaîtra après mais il ne peut pas le reconnaître quand ça n'existe pas (Laurent Bayle).

L'abandon de la musique classique à la Salle Pleyel ne va pas de soi et de nombreuses personnes se mobilisent contre cette orientation.

Ça ne simplifiait pas les débats. C'était compliqué parce que le même État et la même Ville, qui nous avez soutenus pour créer ça (la Philharmonie de Paris) n'en voulaient plus et cherchaient d'une certaine manière tous les arguments pour se retirer d'ici (Laurent Bayle).

Pour Laurent Bayle, le changement d'identité de la Salle Pleyel est une occasion offerte aux tutelles, l'État et la Ville, pour qu'elles se désengagent du projet de la Philharmonie. Leurs tergiversations font écho aux craintes exprimées par Sylvie Pébrier, affirmant au sujet des politiques publiques de la musique que « *alors qu'il serait plus que jamais nécessaire de sortir des camps retranchés, il y a fort à craindre que la tendance à la gestion qui a pris depuis longtemps le pas sur le questionnement politique se trouve prise dans un dérapage plus grave encore, vers une gestion négative, une gestion du désengagement* » (Bardez, Donegani, Mahiet, Moysan, 2001, p. 43).

Comme le rappelle Laurence Engel (2015) : « *Mais à mi-parcours, les relations se sont détériorées. L'État a d'abord suspendu le projet, en 2010, pendant un an, avant que le maire n'interroge avec vivacité le président de la République. Le projet redémarre alors. Puis en*

2014, c'est au tour de la Ville de s'interroger, remettant en cause le projet lui-même ». Dans *Le Figaro*, Ariane Bavelier et Claire Bommelar retracent ces tergiversations³⁷⁹ :

Deux camps vont s'affronter. Gardien d'un État qu'il juge « en faillite », François Fillon se fait fort d'enterrer le projet et commande un rapport à l'Inspection générale des finances qu'il sait acquise à sa cause. À la mairie, David Kessler, le conseiller Culture, ne serait pas fâché non plus d'abandonner la Philharmonie, à laquelle il n'a jamais cru. Mélomane avisé et conseiller social de Sarkozy, Raymond Soubie pèse de tout son poids dans la conspiration des budgétaires. Mais Frédéric Mitterrand mobilise ses réseaux, et Éric Garandeau, le conseiller culture de Nicolas Sarkozy, musicien, pousse de son côté le président de la République. « Le grand reproche adressé à cette salle, c'est qu'elle est excentrée, mais Sarkozy pensait qu'elle prendrait tout son sens dans le cadre du Grand Paris et permettrait d'élargir le vivier des 2,5 millions de Parisiens aux dix millions de Franciliens », se rappelle Garandeau. Envers et contre tous, le 7 janvier 2010, le président choisit d'y prononcer ses vœux au monde de la Culture, rendant la chose irréversible. Mais un an passera avant que le chantier ne reprenne.

Cette crise montre, quelques décennies après les tergiversations présentées plus haut sur le suivi du projet de la Cité de la musique, que les tenants de la politique musicale défendent au niveau de la Ville et de l'État des enjeux pluriels et parfois contradictoires, et que les tensions liées au suivi de ces grands projets se posent toujours dans les mêmes termes. C'est cette idée qui est présentée ci-après :

Baptisée grand projet du quinquennat, alors que l'on ne connaît pas au Président de la République un goût particulier pour la musique classique, la Philharmonie souffre en réalité de la faiblesse sans cesse aggravée du ministère de la Culture, d'un poids très relatif du cabinet du Premier ministre dans ce domaine, et de divisions au sein même de l'entourage élyséen (le rôle de Raymond Soubie, président du théâtre des Champs-Élysées, concurrent direct de la salle Pleyel qui dépend de la Cité de la Musique, n'est pas des plus clairs...)³⁸⁰.

Pour quelles raisons le projet de construction de la Philharmonie n'était-il pas compatible avec le projet de la Salle Pleyel version Cité de la musique ?

En effet, le projet de changement d'identité de la Salle Pleyel ne fait pas l'unanimité. En novembre 2014, Pierre Charon, sénateur de Paris (UMP), interroge le gouvernement en insistant sur le fait que cette infrastructure se trouve « *arbitrairement dépossédée de ce qui*

³⁷⁹ Ariane Bavelier, Claire Bommelar, « *Philharmonie, nouvelle chance pour le classique* », *Le Figaro*, le 12 janvier 2015

³⁸⁰ Terra Nova, note « Réussir la Philharmonie de Paris, bâtir bien plus qu'une simple salle de concert », de Jean-Philippe Thiellay et Nicolas Delatour (pseudonyme)

constitue son identité » et que cette évolution « *dénature la vocation d'un lieu renommé et réputé* ». Une pétition lancée par le maire du 17^e arrondissement recueille de nombreuses signatures. Dans sa réponse, la ministre de la Culture insiste notamment, pour justifier ce choix, sur une « *volonté d'équilibre au sein du paysage musical parisien, en particulier à l'ouest de la capitale* ». Ivan Alexandre écrit dans Diapason qu'il est dorénavant « *interdit d'y faire (à la Salle Pleyel) ce pour quoi la salle a été construite* »³⁸¹, en rappelant que

la soirée inaugurale du 18 octobre 1927 commençait par Wagner et finissait par Ravel. À aucun moment, dans l'esprit des constructeurs ou des reconstruteurs, il n'a été question d'autre chose. Du sol au plafond, tout Pleyel chante Wagner et Ravel. Merci au locataire de la mésemployer, de maintenir « l'image prestigieuse de la salle » en la dépouillant de son prestige. Judicieux, simple, logique³⁸².

Laurent Petitgirard, compositeur et directeur musical de l'Orchestre Colonne, publie un papier intitulé *Pourquoi interdire la musique classique Salle Pleyel ?*, dans lequel il met en avant le fait que « *il y a trop d'idéologie et pas assez de pragmatisme dans cette décision autoritaire* »³⁸³. Cette concurrence de fait entre la Salle Pleyel et le projet de la Philharmonie de Paris est renforcée, notamment par certains journalistes spécialisés. Alain Duault insiste par exemple dans *Classica* sur le fait que l'arrêt de la musique classique Salle Pleyel est un choix qui méprise « *la mémoire que porte cette salle* », et compare le projet de la Philharmonie à « *un fast-food de la culture* »³⁸⁴. Il constate « *qu'on bannit absolument le classique de Pleyel – alors qu'on revendique plus de soixante-dix concerts « non classiques » à la Philharmonie de Paris* ».³⁸⁵ Pour ce dernier, cette orientation est un bon exemple du fait que « *n'étant pas convaincus eux-mêmes par la validité de leur projet, les responsables de la Philharmonie veulent pratiquer la politique de la terre brûlée pour obliger le public de la musique classique à se rendre à la Philharmonie* »³⁸⁶.

L'absurdité de cette interdiction est telle qu'on se dit qu'il y a derrière cette provocation au mieux une vacuité des services de l'État, au pire une volonté idéologique inquiétante qui s'apparente à une dictature de la pensée, réservant à des lieux autorisés, à des secteurs autorisés, aussi à des subventions autorisées, ce qui relève ou ne devrait relever que du libre choix des personnes³⁸⁷.

³⁸¹ Ivan Alexandre, « Musique interdite », Diapason, septembre 2014.

³⁸² Ivan Alexandre, « Musique interdite », Diapason, septembre 2014.

³⁸³ Laurent Petitgirard, « Pourquoi interdire la musique classique Salle Pleyel ? », Huffington Post, 21 mai 2014.

³⁸⁴ Alain Duault, « Mauvais rêve ? Non hélas... », *Classica*, octobre 2014.

³⁸⁵ Alain Duault, « Larmes de crocodile », *Classica*, juillet-août 2014.

³⁸⁶ Alain Duault, « Mauvais rêve ? Non hélas... », *Classica*, octobre 2014.

³⁸⁷ Alain Duault, « Mauvais rêve ? Non hélas... », *Classica*, octobre 2014.

Cette concurrence perdure suite aux premières années de la Philharmonie de Paris et, malgré le succès artistique et public de celle-ci, Yves Riesel écrivait dans *Classica* en mars 2020 que la vie musicale parisienne est « *nécrosée* » depuis que « *Laurent Bayle a fait interdire le classique Salle Pleyel* »³⁸⁸.

Malgré le renouveau et le dynamisme de la Salle Pleyel durant cette période, cette organisation est la cible de critiques formalisées par ceux qui militent pour la Philharmonie. Celles-ci sont anciennes et portent toujours, en premier lieu, sur l'infrastructure contrainte de la Salle Pleyel, malgré les récentes rénovations. Selon l'association de préfiguration de la Philharmonie de Paris, cette salle est « *perçue comme une salle "moyenne/acceptable" sur un plan mondial* ». En effet,

...les imperfections de la Salle Pleyel sont liées aux proportions de départ qui n'ont pu être modifiées qu'à la marge lors de la rénovation : volume insuffisant (...) pénalisant les orchestres dans l'interprétation des grandes symphonies (...) ; manque de hauteur sous-plafond au niveau de la scène ; trop grande longueur et trop faible largeur de salle. Au total, l'acoustique est assez analytique mais ne favorise pas une bonne fusion sonore³⁸⁹.

D'aucuns mettent en avant le fait que cette salle ne peut pas, malgré la richesse de son histoire et son emplacement géographique au cœur de Paris, incarner le futur de la vie musicale parisienne. Benoît Fauchet présente dans *Diapason* les limites de celle-ci, « *salle nue ou presque, sans dégagements ni espaces annexes* », que les précédents travaux ne peuvent combler³⁹⁰. Comme le rappelle Sophie Bourdais, les travaux entrepris avant la réouverture de 2006 ne permettent pas d'augmenter suffisamment le volume de la salle pour « *garantir une*

³⁸⁸ Yves Riesel, « *Couacs* », *Classica*, mars 2020.

³⁸⁹ Plusieurs des professionnels rencontrés partagent cette vision, à l'image des extraits suivants : « *La Salle Pleyel présentait des limites. Une jauge trop petite, pas de salle de répétition, pas d'espaces éducatifs, enfin bon tout un ensemble de... une acoustique moyenne, voire médiocre, très peu de dégagement, des contraintes techniques pour accueillir les camions, les fly-caisses, des espaces très contraignants. La rue est une rue très habitée dans laquelle il n'est pas possible de déranger trop les riverains. La rue du faubourg Saint-Honoré est très passante aussi. Bon tout un ensemble de considérations techniques et acoustiques qui faisait que Pleyel n'était pas la salle de l'avenir* » (Thibaud Malivoire de Camas).

« *La salle rouvre en 2006 sous la direction de Laurent Bayle. Donc les choses changent. (...). Pour autant, on a un plateau de très grande dimension, on a une vraie direction artistique, et on a une vraie équipe, équipe Cité de la musique et Salle Pleyel, qui travaille sur des questions de communication, de recherche de public, d'accueil, enfin voilà... reste la difficulté principale à l'époque, qui est l'absence de tout espace annexe, permettant d'accueillir le public dans des conditions contemporaines* » (Philippe Fanjas).

³⁹⁰ Benoît Fauchet, « *Musique à Paris, les grandes manœuvres* », *Diapason*, septembre 2014.

qualité et une diffusion optimales du son concernant les grandes symphonies, notamment dans le répertoire postromantique. Et l'on n'y trouve pas de salle de répétition pour les orchestres, ni d'espace pour les activités pédagogiques ou pour accueillir du public en dehors des heures de concerts »³⁹¹. Ce propos fait écho à beaucoup d'autres, tels que celui-ci ³⁹² :

Même bien rénovée, la Salle Pleyel a toujours présenté des limites inhérentes à sa configuration physique. Construite sur une parcelle étroite, elle est privée d'espaces annexes : ni lieux de répétition, ni studios de travail pour les musiciens, ni services, ni espaces éducatifs. Les orchestres n'ont d'autre solution que d'effectuer toutes leurs répétitions sur la scène, ce qui contraint fortement les alternances. La salle elle-même est d'une jauge assez petite (1 700 à 1 900 places selon les configurations) et d'un volume acoustique insuffisant (moins de 18 000 m³ environ à comparer aux 32 000 m³ de la Philharmonie) pour le grand répertoire. Outre les limitations liées à la saturation sonore, les contraintes y sont donc fortes : pour équilibrer les coûts des plateaux symphoniques avec une jauge financière de moins de 1 800 places environ, les prix de places doivent être très élevés (plus de 60 € en moyenne avec des pointes à 160 €) et les formules à bas prix pour les jeunes et les nouveaux publics très limitées » (Laurent Bayle, Réponses au rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes relatif à la construction de la Philharmonie de Paris).

³⁹¹ Sophie Bourdais, « *La Salle Pleyel joue son avenir au tribunal* », Télérama le 1^{er} février 2014.

³⁹² « *Pleyel constitue d'autant moins le modèle de l'avenir que les nombreux auditoriums construits à l'étranger au cours des dernières années forment de grands complexes, dotés de plusieurs salles de concert et de répétition et, surtout, de nombreux espaces destinés à la pédagogie et à l'initiation musicale, notamment pour les jeunes. De fait, Paris a aussi à peu près disparu des projets d'enregistrement de concerts proposés par les grandes maisons d'éditions discographiques (alors même que les concerts live sont devenus, pour des motifs de coût évidents, les occasions privilégiées pour « graver » des disques)* » (Terra Nova, note « *Réussir la Philharmonie de Paris, bâtir bien plus qu'une simple salle de concert* », de Jean-Philippe Thiellay et Nicolas Delatour (pseudonyme), p. 8). « *Le moment où la Cité de la musique a repris la gestion de Pleyel, dans tous les sens du terme, ça a été un moment où... comment dirais-je... de renaissance de Pleyel. Il y a eu les travaux d'abord. Et ensuite le fait de retrouver une programmation de grande qualité avec des orchestres internationaux. Ça a été, je trouve, un moment où la vie orchestrale à Paris a repris sa dimension, qu'elle n'aurait jamais dû perdre, même s'il y avait des trucs qui se passaient au TCE pour le coup. Mais il fallait une salle philharmonique* » (Anne Poursin). « *Car le gros problème de Pleyel, c'est qu'on offrait des prix de place très élevés. Qui conduisaient à limiter énormément le public. Et ce public vieillissait. Que ça ne me permettrait pas de renouveler le public de la musique* » (Thibaud Malivoire de Camas). « *Les principaux problèmes rencontrés concernaient la difficulté de mettre en place des projets qui allaient au-delà des concerts dans la grande salle. En fait, très vite, on s'est aperçu que Pleyel était un très beau lieu, mais il n'y avait pas de quoi faire des musiques de chambre, des Master Class, de la pédagogie, de la transmission, des conférences avant concert, etc. Et je vous avoue que ça, c'était très frustrant, car on le faisait très fréquemment à la Cité de la musique, et on voyait les bénéfices que le public tirait de ça. Pour rentrer dans l'expérience de la musique. À Pleyel, vous aviez les concerts et c'est tout. Donc cet obstacle a été vite réel et très prégnant. Heureusement, la Philharmonie est venue apporter un espoir de ce côté-là* » (Emmanuel Hondré).

La seconde critique qui vise la Salle Pleyel est d'ordre organisationnel et concerne le rapport entre une salle et un orchestre résident. En effet, nombreuses sont les formations symphoniques de renom qui sont historiquement identifiées à une salle de concert – citons pour exemple l'Orchestre philharmonique de Berlin et l'Orchestre royal du Concertgebouw d'Amsterdam. Le sénateur Yann Gaillard évoque dans son rapport de 2012 intitulé *La Philharmonie de Paris : une dérive préoccupante*, l'importance de la « cristallisation – d'un effectif, d'un chef, d'une politique musicale claire, d'un public et... d'un lieu », afin qu'un orchestre puisse tendre vers le meilleur des niveaux. Cet argument a notamment été au cœur des débats qui ont précédé l'inauguration de la Philharmonie de Paris et la fin de la musique classique à la Salle Pleyel. Georges-François Hirsch insistait dans une interview publiée dans *Diapason* en mai 2006 sur le fait que même si la nouvelle Salle Pleyel aura « certainement un rôle positif pour les grands orchestres internationaux, (...) elle ne sera jamais un grand auditorium tourné vers le XXI^e siècle, avec la possibilité d'offrir une médiathèque, des salles de répétitions et de concerts de différentes capacités »³⁹³.

Paris n'est évidemment pas dépourvue de salles de concert, mais il est communément admis qu'aucune d'entre elles ne peut aujourd'hui prétendre aux plus hauts standards internationaux en termes de confort et d'acoustique. Si la Salle Pleyel est la seule à être expressément reconnue comme une véritable salle de concerts symphoniques, plusieurs imperfections demeurent en dépit des travaux de rénovation qu'elle a subis dans le courant des années 2000 (rapport Gaillard).

La décision d'interdire la musique classique à la Salle Pleyel est un choix politique, fort et assumé par ceux qui le formalisent. Il découle d'une démarche stratégique que Thibaud Malivoire de Camas précise dans l'extrait suivant.

Donc un des éléments de la stratégie qu'on a mise en place à l'époque, (...) c'était d'imaginer une reconversion possible de Pleyel, c'est la mettre en concession, et c'est de positionner l'activité du concessionnaire sur une programmation non concurrente, c'est-à-dire toute la musique de variété, du jazz, musique du monde etc. Et c'est ce que nous avons fait finalement, mais pour ça il fallait être propriétaire. C'est la raison, entre autres, pour laquelle nous avons racheté la Salle Pleyel en 2009. (...) Il y avait aussi une raison objective d'intérêt financier pour l'État. Il valait mieux être propriétaire et rembourser un emprunt, que de payer de loyer (Thibaud Malivoire de Camas).

³⁹³ Diapason, mai 2006.

Ce choix est assumé et justifié en 2015 par les ministres du gouvernement Valls, Fleur Pellerin et Michel Sapin, comme suit.

Le projet de la Philharmonie de Paris assume le risque de perdre une partie de ses publics traditionnels (Salle Pleyel) pour s'ouvrir à de nouveaux publics, à l'heure où la transmission et le partage du répertoire de la musique savante sont un enjeu majeur des politiques publiques du XXI^e siècle, que seul un outil comme la Philharmonie de Paris sera en mesure de relever³⁹⁴.

De son côté, Laurent Bayle justifie ce choix.

On ne peut pas à la fois me dire qu'il va y avoir trop d'offre classique – y compris dans l'Ouest parisien, avec l'inauguration du nouvel auditorium de Radio France et l'ouverture prochaine du pôle musical de l'île Seguin – et me reprocher cette décision ! On ne peut pas alerter sur la gestion, les coûts, les dépenses et ne pas reconnaître le bien-fondé d'une décision qui vise justement à éviter d'accroître la dépense publique... Le vrai sujet, ce sont les enjeux symphoniques, les grands solistes, très coûteux, la surenchère économique. Mais il n'est pas question de laisser des formations sur le carreau. Nous avons d'ailleurs renoué nos relations avec l'Orchestre Pasdeloup. En plus, je ne suis pas un ayatollah ! Notre définition du mot « classique » à la salle Pleyel n'empêche pas, par exemple, que Natalie Dessay y chante du Michel Legrand³⁹⁵.

Selon Laurent Bayle, le rachat par la Cité de la musique de la Salle Pleyel « *explique que la Salle Pleyel ne soit plus classique aujourd'hui* ». Dans le rapport qu'il présente en 2012, Yann Gaillard évoque une note préparatoire à une réunion interministérielle du 21 janvier 2010. Celle-ci est rédigée par le secrétaire général et le directeur général de la création artistique et est adressée au directeur de cabinet du ministre de la Culture et de la Communication :

Les inspecteurs estiment que la Philharmonie ne peut être construite qu'au prix d'un changement d'affectation de la Salle Pleyel pour garantir un bon niveau de fréquentation du nouvel auditorium dont la Salle Pleyel pourrait cannibaliser le public si elle restait en activité, mais aussi pour permettre le report de la subvention actuelle de Pleyel vers la Philharmonie (...) (rapport Gaillard, p. 99).

Ce choix radical a été justifié « *au nom d'une bonne gestion des deniers publics et dans le cadre d'une offre musicale parisienne renouvelée* »³⁹⁶. Le choix est fait que l'offre classique proposée par la Salle Pleyel sera donc transférée vers la Philharmonie de Paris dès

³⁹⁴ Réponse en janvier 2015 de Fleur Pellerin et Michal Sapin au référé de la Cour des comptes.

³⁹⁵ Sophie Bourdais, « *La Salle Pleyel joue son avenir au tribunal* », Télérama le 1 février 2014.

³⁹⁶ Sophie Bourdais, « *La Salle Pleyel joue son avenir au tribunal* », Télérama le 1 février 2014.

l'inauguration de celle-ci. De la même manière, la subvention que l'État versait à Pleyel est redirigée vers la Philharmonie de Paris.

La logique veut qu'il n'y ait plus de classique à Pleyel, argumente Laurent Bayle. D'une part, parce que l'Ouest parisien est largement pourvu dans ce domaine : outre le Théâtre des Champs-Élysées, l'auditorium de Radio France vient d'ouvrir avec 1400 places et, en 2016, ce sera celui de l'île Seguin avec 1200 places. Les 1900 places perdues à Pleyel sont donc largement compensées. D'autre part, si Pleyel continuait d'accueillir du classique, une surenchère s'établirait entre Pleyel et la Philharmonie, organisant l'inflation du prix des places. Enfin, je vois mal comment un concessionnaire privé dégagerait de quoi financer la concession en programmant du classique : partout dans le monde, ce type de musique nécessite des mécènes puissants ou de l'argent public³⁹⁷.

Suite à l'inauguration de la Philharmonie de Paris en janvier 2015 par François Hollande et Anne Hidalgo, la Salle Pleyel reste un actif de la Cité de la musique, opérateur de l'État. En accord avec ses autorités de tutelle, cette organisation fait le choix de concéder l'exploitation de la Salle Pleyel à un opérateur privé. Un cahier des charges visant à encadrer le périmètre d'action du futur exploitant est formalisé. L'interdiction de programmer des œuvres de musique classique est mise en avant. Comme le stipule l'avis de marché publié fin mai 2014, l'exploitant doit se consacrer à

...l'accueil et l'organisation de spectacles et de concerts de musique populaire de qualité (variété, chanson, pop, rock, jazz, comédie musicale, one man show...) dans le respect du cadre et de la vocation du lieu. Ces concerts et spectacles doivent notamment permettre de maintenir l'image prestigieuse de la salle et son rayonnement international. » (...) « la programmation ainsi définie exclut tout concert ou spectacle de musique classique quelle qu'en soit la forme (concert symphonique, récital, musique de chambre, opéra, etc.) y compris dans le cadre de manifestations à vocation commerciale ou de manifestations à vocation non commerciale (mécénat, soirée de bienfaisance, etc.)³⁹⁸.

En outre, il spécifie que « *la programmation exclut tout concert ou spectacle de musique classique quelle qu'en soit la forme (concert symphonique, récital, musique de chambre, opéra) y compris dans le cadre de manifestations à vocation non commerciale ou de manifestations à vocation commerciale (mécénat, soirée de bienfaisance)* ». La concession, pour une durée de quinze ans, est attribuée à Fimalac, société dirigée par Marc Ladreit de Lacharrière. Cette société est choisie parmi sept repreneurs potentiels. Selon Laurent Bayle,

³⁹⁷ Ariane Bavelier, « *Fimalac jouera sa partition à Pleyel* », Le Figaro, le 8 janvier 2015.

³⁹⁸ Sophie Bourdais, « *La Salle Pleyel joue son avenir au tribunal* », Télérama le 1 février 2014.

le conseil d'administration de la Cité de la musique désigne cet opérateur privé en prenant en compte trois critères, « *le projet artistique, l'optimisation des espaces et le montant de la redevance proposée en contrepartie de la concession* »³⁹⁹. Cette société lance une nouvelle campagne de rénovation de la Salle pour un montant de 12 millions d'euros, afin que celle-ci soit, dès lors, adaptée aux musiques amplifiées. Elle verse également une redevance de 1,85 millions d'euros à la Cité de la musique⁴⁰⁰. La concession permet « *de générer des recettes pour le futur établissement tout en régulant le marché sur lequel il déploiera son offre* »⁴⁰¹.

Le changement d'identité de la Salle Pleyel a lieu à la fin de l'année 2014, quelques jours avant l'inauguration de la Philharmonie de Paris en janvier 2015. Le cheminement que nous venons de retracer est un exemple de la manière dont les professionnels des mondes de la musique organisent, au début du XXI^e siècle, un monde et font advenir ce pour quoi ils s'engagent, en coopérant avec d'autres acteurs. L'inauguration de la Philharmonie de Paris et le changement d'identité de la Salle Pleyel viennent clôturer un débat ancien propre à la vie musicale parisienne. Nous verrons à présent que le renouveau de la Salle Pleyel après 2006 et son changement d'identité fin 2014 ont stimulé le développement du TCE et l'action de son directeur, Michel Franck. Nous présenterons son parcours et montrerons de quelle manière il construit son travail à la tête de cette organisation.

4. Michel Franck et la formalisation de l'identité du TCE dans un contexte de mise en cause de la position monopolistique de l'organisation dans les mondes de la musique (depuis 2010)

C'est en 2010 que Michel Franck succède à Dominique Meyer à la direction du TCE. Celui-ci doit faire face, durant les premiers temps de son mandat aux mutations en cours dans les mondes de la musique.

Michel Franck évolue, dès son plus jeune âge, dans un environnement musical. Un membre de sa famille travaille à l'Opéra de Paris durant les années 1970. Il acquiert ce qu'il nomme

³⁹⁹ Ariane Bavelier, « *Fimalac jouera sa partition à Pleyel* », Le Figaro, le 8 janvier 2015.

⁴⁰⁰ Lena Lutaud, Claire Bommelaer, « *Marc Ladreit de Lacharrière, nouveau maître de la Salle Pleyel* », Le Figaro, le 8 janvier 2015.

⁴⁰¹ Réponse en janvier 2015 de Fleur Pellerin et Michal Sapin au référé de la Cour des comptes.

une « *vraie sensibilité musicale* » et « *une oreille* », compétences centrales selon lui pour exercer le métier de directeur d'organisations de diffusion musicale.

Il faut bien évidemment, je ne dirais pas connaître la musique, mais avoir une vraie sensibilité musicale et une vraie oreille. Alors moi j'ai de la chance dans le sens où ma famille a toujours été très proche de la musique, j'ai toujours été baigné dans la musique et je pense que j'ai hérité d'une qualité d'écoute, d'une forme de sensibilité. Il faut savoir laisser parler sa sensibilité, et surtout savoir écouter (...).

Durant son adolescence, il est très marqué par la relation qu'il tisse avec deux directeurs de théâtre qu'il fréquente, Hugues Gall et Jean-Pierre Brossmann⁴⁰².

Durant mes toutes premières années dans le monde de la musique, avant que je ne reparte du côté de mes études, entre mes 17 et 21 ans, je traînais mes guêtres à l'Opéra de Paris, c'était l'Opéra Garnier à l'époque, parce que j'avais quelqu'un de ma famille qui y travaillait. J'ai été très marqué par Hugues Gall, c'est quelqu'un dont je suis resté très proche d'ailleurs encore aujourd'hui, qui est administrateur du théâtre, qui est un peu mon père professionnel, par sa façon de se comporter, son rapport aux artistes, ça c'est une des personnes qui m'a marqué... je ne dirais pas un modèle mais... Une personne auprès de qui j'ai beaucoup appris.

Et l'autre personne c'est Jean-Pierre Brossmann, qui a longtemps dirigé le Châtelet. Et qui, lui, avait aussi un rapport aux artistes qui m'a beaucoup impressionné, (...) et puis surtout qui avait une foi en ses convictions artistiques, qui étaient extrêmement fortes, et vraiment c'est ça qui m'a impressionné.

Cette double influence est mobilisée lorsqu'il évoque son rapport aux artistes et l'évolution de son parcours. Il suit des études généralistes à l'ESCP. Il affine ensuite son parcours au sein d'un DESS marketing et finance à l'Université Paris Dauphine. À l'issue de ces études, une possibilité de travailler à l'Opéra de Paris n'aboutit finalement pas. Il s'oriente alors vers les métiers de la distribution, où il fait du marketing avant de diriger ce qu'il présente durant notre échange comme « *une assez grosse PME de distribution* ». Celle-ci est « *une entreprise familiale de confection haut de gamme Franck et Fils* »⁴⁰³. En parallèle à cette activité, il s'occupe dès 1978 de l'administration et de la gestion des concerts du dimanche matin organisés par Jeanine Roze. « *Il faut du nez et de la patience, une oreille et des convictions pour faire ce métier. J'ai appris cela avec l'expérience, il faut se poser des questions de temps*

⁴⁰² Il dirige notamment l'Opéra de Lyon avant de succéder à Stéphane Lissner à la direction du Théâtre du Châtelet, poste qu'il occupe de 1999 à 2006.

⁴⁰³ Benoit Fauchet, « *En terrain connu* », Diapason, septembre 2008.

*en temps pour rectifier le tir, mais tout cela me vient de Jeanine Roze, que j'ai connue en 1978 »*⁴⁰⁴.

Durant sa présentation, Michel Franck met en avant une grande capacité de travail, symbolisée par l'exercice d'une double activité professionnelle avant de faire le choix de s'engager pleinement dans le secteur de la musique.

Donc j'arrivais à six heures au bureau le matin, je faisais les feuilles de paie, je faisais toute la comptabilité en fait. Et donc évidemment, j'allais aux concerts et j'étais déjà dans l'univers musical. Et c'est seulement en 1994, quand l'entreprise dans laquelle je travaillais, que je dirigeais à la fin, a été vendue, j'avais 37, 38 ans, que je me suis posé la question. Autrement dit, est-ce que je reste dans la distribution, les affaires entre guillemets, où est-ce que je me plonge dans la musique ? Et j'ai choisi, quitte à diviser mon salaire par 10, d'aller dans la musique et j'ai proposé à Jeanine Roze, dont l'activité était vraiment centrée sur le piano et la musique de chambre, qu'on recrée une société ensemble et que je développe tout ce qui était plutôt musique vocale et opéra.

Cette expérience avec Jeanine Roze lui permet de mettre en place un travail visant à développer, dans un premier temps, des projets liés à l'opéra scénique et à l'opéra en version de concert au Théâtre des Champs-Élysées notamment, avant d'être en charge quelques années plus tard de l'ensemble de la programmation de Jeanine Roze Production.

Donc je continuais à gérer la boîte, et j'avais repris l'ensemble de la programmation sachant qu'elle (Jeanine Roze), ce qui l'amusait, c'était de développer des projets transversaux et sortant des sentiers battus. Donc oui, disons de 1995 à 2008, ça fait 15 ans, j'ai fait la programmation de Jeanine Roze Production.

Une grande partie des concerts produits par la société Jeanine Roze Production est organisée au TCE, ce qui permet à Michel Franck, en tant que producteur de concerts, de tisser des liens forts avec cette organisation et son directeur Dominique Meyer.

J'ai énormément collaboré auprès de Dominique (Meyer), notamment pour la programmation des cycles Haendel et Vivaldi. Nous nous connaissions bien avant cette succession, ce qui nous a permis de discuter très ouvertement. Il m'a facilité certaines rencontres, ouvert des portes, m'a donné son avis, donc les trois années de double direction se sont parfaitement déroulées, ce qui est rare dans ce milieu... Nous

⁴⁰⁴ « Interview – Michel Franck, directeur général du Théâtre des Champs-Élysées », Propos recueillis par François Lesueur, le 1er septembre 2010, <https://www.concertclassic.com/article/interview-michel-franck-directeur-general-du-theatre-des-champs-elysees>.

avons la chance d'avoir des goûts communs, une approche semblable des artistes, une certaine vision de la musique, ce qui est un avantage⁴⁰⁵.

La nomination de Michel Franck à la tête du Théâtre des Champs-Élysées est actée en 2008 par le conseil d'administration de la Société du Grand Théâtre des Champs-Élysées, sur proposition de Raymond Soubie et validation d'Augustin de Romanet, directeur général de la Caisse des Dépôts. Il succède à Dominique Meyer à partir du 1^{er} septembre 2010. Dans un contexte de concurrence accrue lié à la réouverture de la Salle Pleyel en 2006, la Caisse des Dépôts a « *pris la décision de majorer de façon substantielle sa contribution au cours des prochaines années* »⁴⁰⁶. Le mandat de Michel Franck débute ainsi durant un contexte économique favorable.

La Caisse des Dépôts est un propriétaire, un actionnaire et un mécène formidable. Ces membres ont accepté et là, coup de chapeau à Dominique Meyer, d'augmenter la participation financière et m'ont fait savoir qu'ils souhaitaient davantage d'opéras. J'ai donc 5 nouvelles productions, puis 4 et une reprise. La demande est de construire une programmation d'excellence et de présenter un budget équilibré. Ce sont des gens qui font confiance, des amateurs même s'ils ne sont pas de grands connaisseurs, intéressés par le résultat en termes de qualité et d'image. Lors de la présentation de la saison, j'ai obtenu un blanc-seing de leur part⁴⁰⁷.

L'année 2013 marque le centenaire de l'organisation et afin de célébrer cet anniversaire, la tutelle augmente lentement puis stabilise sa subvention à 10 millions d'euros par an⁴⁰⁸. Dès sa prise de poste, Michel Franck met en place une campagne de rénovation du théâtre, qui s'échelonne sur trois saisons. « *En 2010 nous avons rénové la fosse d'orchestre originelle, qui peut désormais accueillir quatre-vingt-quinze musiciens* »⁴⁰⁹. En raison de ces travaux, il ne propose durant sa première saison « *que 160 levers de rideau au lieu des 230 habituels* »⁴¹⁰. Les travaux engagés les années suivantes portent sur « *la réfection du plancher de scène et des dessous. Le résultat acoustique est spectaculaire grâce à deux éléments conjugués : du*

⁴⁰⁵ « *Interview – Michel Franck, directeur général du Théâtre des Champs-Élysées* », Propos recueillis par François Lesueur, le 1^{er} septembre 2010, <https://www.concertclassic.com/article/interview-michel-franck-directeur-general-du-theatre-des-champs-elysees>

⁴⁰⁶ Benoît Fauchet, « *En terrain connu* », Diapason, septembre 2008.

⁴⁰⁷ « *Interview – Michel Franck, directeur général du Théâtre des Champs-Élysées* », Propos recueillis par François Lesueur, le 1^{er} septembre 2010, <https://www.concertclassic.com/article/interview-michel-franck-directeur-general-du-theatre-des-champs-elysees>.

⁴⁰⁸ Bertrand Dermoncourt, « *Michel Franck, Sur la passerelle du navire TCE* », Classica, mai 2014.

⁴⁰⁹ « *Trois questions à Michel Franck, Directeur général du Théâtre des Champs-Élysées* », Classica, janvier 2012.

⁴¹⁰ Propos recueillis par Renaud Machart et Marie-Aude Roux, Le Monde, le 10 novembre 2011.

bois massif à la place du contreplaqué et surtout un vide sous la scène qui crée une caisse de résonance, améliorant l'homogénéité et l'amplitude sonores ». ⁴¹¹ Comme nous le présenterons, suite à la saison 2013-2014, la tutelle modifie son positionnement à l'égard du théâtre et opère un mouvement inverse de diminution de la subvention.

À l'issue d'une expérience en tant que producteur de concert, Michel Franck devient directeur de théâtre. Ce cheminement n'est pas sans rappeler celui de certains de ses prédécesseurs, à commencer par Gabriel Astruc qui était impresario. Sa nomination au TCE souligne le fait qu'un théâtre est aussi une entreprise et que les impresarios ont un rôle à y jouer. Selon Michel Franck, la qualité première du directeur est celle d'être un « *vrai gestionnaire* ».

Il faut être un vrai gestionnaire et puis il faut être un manager. Quand on est directeur d'une salle de spectacles, on est aussi patron d'une entreprise. Donc il faut savoir manager, il faut savoir manager le management. Quand je travaillais avant dans la distribution, on était 450. Plus une vingtaine de filiales en France. On ne manage pas une grosse PME comme une petite PME. (...) Mais c'est une taille intéressante 100 personnes, parce que, je n'avais jamais expérimenté avant, parce que, à la fois c'est petit donc il faut avoir des relations très proches. Et en même temps ce n'est pas comme si on était une start-up à trois, on doit garder de la distance (Michel Franck).

C'est également ainsi qu'il est perçu par certains de ces collaborateurs.

Michel Franck, c'est un gestionnaire. C'est un rapide dans ses prises de décisions, d'acceptation comme de refus. Donc il faut aller vite pour argumenter. C'est un pragmatique (Nathalie Sergent).

Pour Jeanine Roze, la capacité managériale du directeur se traduit tout d'abord par une capacité à bien s'entourer.

Moi je dirais qu'un bon directeur c'est avant tout, mis à part sa propre personnalité, c'est le recrutement de l'équipe. Parce que ce n'est pas le directeur qui fait le théâtre ni la salle.

Plus loin dans la discussion, elle revient sur cette idée⁴¹².

⁴¹¹ « *Trois questions à Michel Franck, Directeur général du Théâtre des Champs-Élysées* », Classica, janvier 2012.

⁴¹² « *Donc pour moi, c'est une vie quotidienne au gré des gens qui sont nommés. Un directeur technique peut changer complètement ma vie, je suis liée aux équipes. Pas forcément, liée à une direction. Moi je suis sur le terrain beaucoup plus que n'importe quel producteur. Je connais le théâtre du sous-sol jusqu'en haut. Je connais tous les techniciens, de l'homme d'entretien jusqu'au directeur général. Pour moi c'est ça le relationnel. Mais mon relationnel quotidien, pour moi, ce n'est pas le*

Des grandes institutions comme ça, c'est toutes les directions de service, sans eux ça n'existe pas. Alors après, il y a la dimension artistique du directeur. Moi, dans d'autres lieux, j'ai connu des directeurs qui n'avaient pas un bon sens artistique, mais qui avaient un bon sens pour pouvoir bien s'entourer, de façon compétente.

Cette capacité du directeur à s'entourer renvoie à l'idée, déjà présentée plus haut, d'intermédiation décrite par Lizé, Naudier et Roueff dans leur ouvrage sur les intermédiaires du travail artistique (2011). C'est ce que fait apparaître le discours ci-dessous, qui retrace l'évolution du TCE depuis le début des années 1990.

Il (le théâtre) s'est, je dirais professionnalisé. J'ai le sentiment que quand je suis arrivée en 1993, c'était très artisanal, entre guillemets. D'abord, les équipes étaient plus petites. C'est vrai qu'il n'y avait pas tous les outils d'aujourd'hui (Nathalie Sergent).

Par exemple, le mandat de Michel Franck est marqué par « *le recrutement d'une directrice technique. Qui est un bonheur. Une ouverture au multimédia, qu'il n'y avait pas avant, un système de communication dans son temps, une modernisation du théâtre, une modernisation des lieux de travail pour les techniciens* » (Jeanine Roze).

La double influence exercée sur Michel Franck par le travail de Hugues Gall et de Jean-Pierre Brossmann lui permet de prendre rapidement conscience de l'importance, pour un directeur de théâtre, de croire en ses convictions et de persévérer pour influencer le public et lui faire découvrir des artistes. La défense d'une conviction artistique est un élément central de son discours, et passe par l'affirmation d'une signature artistique, à l'image de l'exemple qu'il nous donne de Jean-Pierre Brossmann.

Il y avait certains artistes qu'il aimait par-dessus tout. Je pense par exemple à Kent Nagano avec lequel il avait beaucoup travaillé. Et que la critique française détestait, a toujours détesté, pourquoi, je n'en sais rien. Et il a toujours continué à inviter Kent Nagano. Par conviction artistique. Par fidélité. En disant « *je n'en ai rien à foutre de ces connards de critiques français, moi je fais confiance à moi* », et je lui disais « *Jean-Pierre tu as raison* ». Et le public le suivait.

Cette idée détermine son rapport aux critiques.

Je ne me suis pas engueulé, mais une fois, j'ai discuté de façon assez virulente avec un des critiques d'un quotidien français que je ne citerai pas, parce que dans un papier il disait qu'il n'avait pas du tout aimé le spectacle, et qu'il ne comprenait pas parce

directeur général. Ce sont les services et les gens qui travaillent là, c'est là que je suis en contact. Et si je ne m'entends pas avec un service, c'est une grande souffrance » (Jeanine Roze).

que la salle entière avait fait une standing ovation pendant un quart d'heure. Et je lui ai dit est-ce que tu ne peux pas te poser la question de savoir si ce n'est pas toi qui as un problème ? Il y a 2 000 personnes debout qui font une standing ovation, et toi tu es le seul à ne pas avoir aimé. Est-ce que ça veut dire forcément que c'est toi qui as raison ?

Il affirme exercer ce métier pour le public et les artistes. C'est selon cette logique qu'il présente son approche et son rapport à la critique.

J'ai continué à inviter des artistes parce que je croyais en eux. Et j'ai souvent dit, (...) je ne fais pas ce métier pour vous (les critiques). Je fais ce métier pour le public. Et tant que le public est content et présent, j'estime que je remplis ma mission (...) Dont je fais ce métier pour les artistes et pour le public. Pas pour les critiques. Et ça, Jean-Pierre Brossmann me l'a vraiment appris.

C'est conformément à cette idée qu'il tisse dès le début de son mandat une relation forte avec des chefs tels que Yannick Nézet-Séguin⁴¹³ et Andris Nelsons, à qui il propose des mini résidences, « *ils ne sont pas à la tête de formations reconnues comme vedettes – la Philharmonie de Rotterdam pour le premier, le Symphonique de Birmingham pour le second – mais leur travail m'a depuis longtemps passionné. Ils occupent des mini-résidences au TCE* »⁴¹⁴. Il tisse également des liens avec des pianistes comme Grigory Sokolov, Hélène Grimaud et des chanteurs comme Vannina Santoni.

Mes convictions ? C'est de croire en ses propres convictions artistiques. Et surtout de persévérer. C'est-à-dire que quand on croit en un artiste, il ne faut pas lâcher si le public ne suit pas tout de suite. Il faut une fidélité. Je crois vraiment à la fidélité et en la régularité. Et à l'écoute de tout ce que disent les autres aussi, mais je crois vraiment à la fidélité. Quand j'ai commencé à travailler avec, maintenant tout le monde dit que c'est un génie, avec Grigory Sokolov, le pianiste russe, les trois premiers concerts étaient catastrophiques en termes de remplissage. J'y croyais. Le quatrième était un peu mieux. Et maintenant, c'est archi-complet. Voilà, se faire confiance et persévérer (Michel Franck).

Typiquement Yannick Nézet-Séguin, c'est un artiste auquel Michel a cru et donc on s'est engagé dans une collaboration avec le Rotterdam (Nathalie Sergent).

Le fait de tisser des relations pérennes avec des artistes choisis participe d'un mouvement de reconnaissance publique du directeur à l'égard de l'artiste (Naudier, 2004). Michel Franck joue une fonction de « labelling » car les jeunes artistes profitent du prestige de l'organisation

⁴¹³ En septembre 2019, Yannick Nézet-Séguin est nommé au poste de Directeur musical du Metropolitan Opera de New York.

⁴¹⁴ Propos recueillis par Renaud Machart et Marie-Aude Roux, Le Monde, le 10 novembre 2011

qu'il dirige⁴¹⁵. Comme le présente Becker, le producteur d'un spectacle souhaite « *créer un public qui appréciera l'œuvre et fera grandir la réputation des artistes* » (1988, p. 137). Le directeur est un intermédiaire influent dans la construction de la notoriété des artistes et dans le mouvement de consécration de leurs carrières. Il fait évoluer les formes de construction de la notoriété et produit la valeur des œuvres comme celle des artistes. C'est cette idée qui est présentée dans l'ouvrage *Les stratégies de la notoriété*, à travers lequel les auteurs démontrent l'importance des intermédiaires dans les processus de consécration des artistes et dans la construction de leurs réputations (Lizé, Naudier, Sofio, 2014). En tant qu'intermédiaire, le directeur souhaite parvenir à assurer le monopole d'une tendance, dans un environnement très concurrentiel. Les membres des mondes de l'art lui accordent la prérogative de décider quels sont les œuvres et les artistes qui peuvent être présentés à un public. Il participe au mouvement de régulation du marché de l'art décrit par Raymonde Moulin (1991, p. 19). Il fait jouer sa capacité à sentir et percevoir la valeur des œuvres et des artistes, « *faite d'expérience, de familiarité acquise avec l'histoire de l'art (...), faite aussi d'empathie avec l'esprit du temps* » (1991, p. 21) et développe en participant à la construction de la réputation des artistes, sa propre réputation. Nous l'avons déjà dit, cette spécificité est rendue possible par les interactions entre les mondes de la musique et ses marchés. Le directeur ayant une influence dans chacune de ces sphères, prend en compte à la fois la valeur artistique des œuvres et des artistes et leur valeur marchande sur un marché des concerts. Raymonde Moulin a démontré que dans les mondes de la culture, l'action des professionnels ayant une influence sur la construction des valeurs artistiques est particulièrement liée au degré d'information dont ces derniers disposent.

L'apport de Michel Franck dans la programmation musicale du TCE fait évoluer le positionnement de l'organisation sur le marché des concerts. Cette évolution est envisagée conformément à l'histoire de l'organisation, stratégie qui tire profit d'un « *gisement qui n'est autre que le passé* » (Boltanski, Esquerre 2017, p. 11). La publication en 2013 d'un ouvrage retraçant l'histoire de l'organisation depuis sa création en 1913 est un bon exemple de cette

⁴¹⁵ « *On peut me dire « inventez des nouveaux talents ! ». Mais on le fait. On essaye de mettre des gens ici au Théâtre des Champs Élysées à 20h00. Mais installer un pianiste, demandez à Jeanine Roze, ça met cinq ans et on n'est jamais sûr du résultat. Et ce, quelle que soit la qualité du pianiste. Vous pouvez avoir quelqu'un de très bien, programmer cinq récitals les uns après les autres, faire toute la publicité qu'il faut, provoquer des papiers dans la presse, et à la fin vous n'êtes même pas certain du résultat car c'est le public qui décide* » (Dominique Meyer). <https://www.qobuz.com/fr-fr/info/qobuz-info/rencontres/rencontre-avec-dominique-meyer-du34>

ligne stratégique, qui consiste à associer une action à des récits historiques, afin de tendre vers « *des processus de patrimonialisation* » (2017, p. 38). Pour Michel Franck, « *le TCE sera toujours attractif grâce à sa situation au cœur de Paris, à sa beauté, à son histoire* »⁴¹⁶. Il souhaite inscrire son projet artistique à la suite « *de l'œuvre de mon prédécesseur Dominique Meyer et continuer à programmer du répertoire baroque* »⁴¹⁷. Pour ce professionnel, « *le respect du passé et du travail accompli est capital* »⁴¹⁸.

Chaque directeur a laissé une empreinte très forte au Châtelet, entre la période opérette, Stéphane Lissner, Jean-Pierre Brossmann, Jean-Luc Choplin. Ici au TCE il y a moins ce sentiment de c'est l'ère machin et l'ère machin. Il y a une continuité, je trouve, entre les directions, même si chacun, comme on dit, imprime sa propre petite musique, qui est sa marque de fabrique (Nathalie Sergent).

Je ne parle pas de Georges-François Hirsch parce que, en fait, je n'ai travaillé que trois mois avec lui. Mais Alain Durel, Dominique Meyer, et Michel Franck ont su faire avancer le théâtre par rapport à leur personnalité, sur le plan de la programmation, du budget et au fond, aujourd'hui on n'est plus contrairement à ce que je vous disais tout à l'heure, on n'est plus le théâtre du 8^e, 7^e et 15^e arrondissements. Il n'y a plus ce côté quartier qu'il y avait avant (Francis Lepigeon).

La prise en compte de l'histoire de l'organisation et du travail de son prédécesseur se traduit également par le souhait de répondre aux attentes du public qui la fréquente.

Aujourd'hui, je dirais, la programmation est faite pour satisfaire un petit peu tous nos publics potentiels. C'est-à-dire qu'il y a un peu d'italien mais plutôt du léger, je parle en opéra, il y a de la musique française, un coup on fait du Poulenc, un coup on fait du Debussy. Il faut quand même un baroque dans la saison, cette année on a Alcina et l'Orfeo, voilà... donc l'équilibre se fait de cette façon-là. Et là-dessus vous rajoutez les stars et des metteurs en scène (une salariée du théâtre).

Conformément à ce que nous avons déjà montré précédemment, gagner la confiance du public est un élément central dans le projet de Michel Franck. Durant notre échange, il présentait le public du TCE comme étant « *extrêmement fidèle. Parfois un peu « pesante » comme diraient les italiens, un peu lourd à bouger. Donc il n'est pas question de prendre un virage à 180°* »⁴¹⁹. Ainsi, dès sa prise de poste, il constatait que « *le public du TCE n'est pas curieux,*

⁴¹⁶ Benoît Fauchet, « *Musique à Paris, les grandes manœuvres* », Diapason, septembre 2014.

⁴¹⁷ « *Trois questions à Michel Franck, Directeur général du Théâtre des Champs-Élysées* », Classica, janvier 2012.

⁴¹⁸ « *Interview – Michel Franck, directeur général du Théâtre des Champs-Élysées* », Propos recueillis par François Lesueur, le 1er septembre 2010, <https://www.concertclassic.com/article/interview-michel-franck-directeur-general-du-theatre-des-champs-elysees>.

⁴¹⁹ « *Je n'aurais jamais ni l'audace, ni le courage de Gérard Mortier, qui est passé du classicisme à un radicalisme que les spectateurs n'ont pas toujours supporté. Je procéderai pour ma part en douceur*

il vient se faire plaisir, pour écouter des artistes qu'il connaît. Mais en contrepartie, ce public a confiance »⁴²⁰ ; « *nous connaissons ses goûts qui sont traditionnels en termes de répertoires et d'artistes* »⁴²¹. Conformément à cette idée, Michel Franck rappelle que « *le public est très sensible, je pense, à une cohésion, dans les artistes que vous présentez. Donc il y a des artistes qui sont d'immenses artistes mais que je n'aime pas, et cela je ne les engage pas. Pas parce qu'ils sont mauvais, mais parce que je ne les aime pas* ».

Ce discours renvoie à une forme originale de militantisme. Celle-ci prend en compte le public et est un bon exemple selon nous de ce qui est décrit par Annie Collovald comme non pas un changement dans les dispositions des professionnels à militer mais plutôt « *une transformation de leur manière d'envisager leurs dévouements, et plus précisément, de considérer les « autres » auxquels ils les consacrent* » (2001). Cette valorisation du public par les directeurs découle selon elle non pas d'une nouvelle manière de concevoir le travail mais d'une reconversion de la cause politique des acteurs, induite par les « *modifications ayant affecté les transactions entre différents secteurs jusque-là disjoints sur cette question (État, administration, politique, monde de l'entreprise, journalisme, institutions internationales) et facilité une « transnationalisation » des catégories pour penser les « autres » et leurs aspirations* ».

En complément du positionnement baroque de l'organisation, Michel Franck souhaite ouvrir le répertoire aux musiques des XX^e et XXI^e siècles. Comme il le rappelle dans *Classica* en 2015, « *l'opéra contemporain avait disparu de nos saisons : je le réintroduis progressivement. Je parie en outre sur le répertoire belcantiste (...)* »⁴²². Ce travail est visible

et si le public répond de façon positive à mes propositions, je prendrai quelques risques : Denis Podalydès et Krzysztof Warlikowski (avec une reprise de la Medea de Cherubini) seront présents dans les saisons à venir ». Interview – Michel Franck, directeur général du Théâtre des Champs-Élysées, Propos recueillis par François Lesueur, le 1er septembre 2010, <https://www.concertclassic.com/article/interview-michel-franck-directeur-general-du-theatre-des-champs-elysees>.

⁴²⁰ « *Interview – Michel Franck, directeur général du Théâtre des Champs-Élysées* », Propos recueillis par François Lesueur, le 1er septembre 2010, <https://www.concertclassic.com/article/interview-michel-franck-directeur-general-du-theatre-des-champs-elysees>.

⁴²¹ « *Interview – Michel Franck, directeur général du Théâtre des Champs-Élysées* », Propos recueillis par François Lesueur, le 1er septembre 2010, <https://www.concertclassic.com/article/interview-michel-franck-directeur-general-du-theatre-des-champs-elysees>.

⁴²² « *Trois questions à Michel Franck, Directeur général du Théâtre des Champs-Élysées* », *Classica*, janvier 2012.

notamment dans la programmation opératique de l'organisation, qui est aussi l'occasion pour lui de commencer une coopération avec des metteurs en scène issus du théâtre ou du cinéma tels que Krzysztof Warlikowski⁴²³, Olivier Py⁴²⁴ ou James Gray⁴²⁵. « *Michel est beaucoup plus attentif à ses choix de metteur en scène que ne l'était Dominique. Il a plus envie de travailler avec des gens du théâtre* » (Nathalie Sergent). Durant notre échange, il précise cela.

Moi ce que j'ai voulu faire, c'est inscrire un peu plus, et c'est pas du tout critique par rapport à mes prédécesseurs, c'est inscrire un peu plus le théâtre dans la modernité. Donc dans la programmation des opéras, il y a eu moins de baroque et plus de création. Mon premier opéra scénique, c'était un Dusapin (Passion), et on a refait trois créations depuis que je suis là. On va en faire une autre bientôt. Des metteurs en scène aussi un peu plus contemporains. Voilà j'ai voulu réinscrire le théâtre dans un peu plus de modernité. Et développer en termes de répertoire, un répertoire qui était finalement peu exploité, qui était soit le bel canto, soit du répertoire du XIX^e siècle. L'identité du théâtre sous Dominique, elle était plus baroque et XVIII^e. Mozart Haendel, Rossini, et moi je suis plus allé vers le XIX^e ou le XX^e voir le XXI^e.

Michel Franck est ainsi le premier et seul directeur de l'organisation à passer une commande à un compositeur, Dai Fujikura, en coproduction avec l'Opéra de Lausanne et l'Opéra de Lille. L'opéra *Solaris*⁴²⁶ est présenté au public en mars 2015. L'Ensemble intercontemporain est dirigé par Erik Nielsen et l'électronique est réalisée par l'Ircam. Cette œuvre ne laisse ni le public de l'organisation ni la Caisse des Dépôts indifférents. Suite à cette création, la tutelle exerce une pression sur le directeur du théâtre. Une ancienne responsable du mécénat musical de la Caisse des Dépôts se remémore.

Personne à la Caisse des Dépôts ne se prétend spécialiste et de niveau à contester un programmateur comme Michel Franck, ou Dominique Meyer avant. Nous, on a énormément de respect, mais vraiment, pour les directeurs successifs qu'on a eus. Moi, je considère que ce sont de grands directeurs. Ils savent parfaitement gérer le métier, métier qui est ultra polyvalent et hyper difficile. Mais sur le contemporain, on touche la limite de l'exercice. Le public du TCE n'est pas ce public-là. Évidemment tous les publics évoluent, il y a une question d'image, et puis il faut aussi faire le raisonnement économique des programmations. (...) Le théâtre ne peut pas se permettre de faire de tels flop. (...) Il y a eu un moment où on a un petit peu tiqué à la direction de la Caisse des Dépôts, c'est sur la musique contemporaine. Le sujet a été discuté.

⁴²³ Il met en scène en 2012 *Médée* de Cherubini. Le directeur musical est Christophe Rousset, à la tête des Talents Lyriques.

⁴²⁴ Il met en scène en 2013 *Dialogues des carmélites* de Francis Poulenc. Le directeur musical est Jérémie Rhorer.

⁴²⁵ Il met en scène en 2019 *Les Noces de Figaro* de Mozart, Le directeur musical est Jérémie Rhorer.

⁴²⁶ Suzanne Gervais, « "*Solaris*" de Dai Fujikura, une création au théâtre des Champs-Élysées », La Lettre du Musicien, le 4 février 2015.

Ce sujet a aussi été évoqué par Nathalie Sergent :

La frontière des directeurs, elle est quasi exclusivement économique. Exemple de Solaris, création japonaise. Pour faire de la pédagogie sur ce projet-là, on a multiplié tout ce qui pouvait être support d'accompagnement, rencontres, c'est vrai que la musique contemporaine fait encore un peu peur. Mais je pense que c'était bien de le faire et d'aller jusqu'au bout, même si on savait que c'était un projet sur lequel on serait déficitaire. Je trouve ça d'autant plus courageux que ce n'est pas dans notre cahier des charges. Nous n'avons pas de cahier des charges de ce type (Nathalie Sergent).

De façon complémentaire, l'ouverture du répertoire au bel canto est une orientation esthétique qu'il revendique car « *c'est un répertoire qui n'est couvert ni par l'Opéra-comique, ni par l'Opéra de Paris, encore moins par le Châtelet, qui est devenu le chanfre de la comédie musicale* »⁴²⁷.

La démocratisation des pratiques managériales adaptées aux problématiques culturelles, met en cause la distinction entre les secteurs privés et publics. Nous l'avons montré à travers l'exemple de la Salle Pleyel après 2006, les organisations publiques doivent atteindre des objectifs économiques clairs, quand des organisations privées, comme le TCE, souhaitent toucher des nouveaux publics, élaborent des politiques de mécénat, défendent des esthétiques plus difficiles et travaillent afin de démocratiser leurs actions. Francis Lepigeon mesurait l'évolution de son travail au TCE depuis son arrivée en 1990 en insistant sur la montée en puissance de la programmation, symbolisée par une plus grande capacité du directeur pour produire et coproduire. « *Je travaille avec Michel depuis 2010, avec un métier qui a beaucoup évolué parce qu'effectivement, de 1990 entre les productions extérieures et les 10 % de production propre, on est passé en gros à 1/3 de production, 1/3 de location, 1/3 de coproduction* » (Francis Lepigeon). Ces différents extraits montrent les tensions entourant le directeur de l'organisation de diffusion pour construire une saison musicale.

La question était de savoir comment, avec tous ces apports, de l'Orchestre National, de l'Orchestre de chambre de Paris, des producteurs privés et autres, qu'est-ce que je vais raconter ? Mais au milieu de ce que je veux faire, de tel opéra, etc. j'ai une série de 12 concerts de tel orchestre, j'ai un récital de Machin, etc. C'est un puzzle en fait. La saison, elle s'explique une fois que le puzzle est terminé d'être monté (...) C'est une fois que ce puzzle est assemblé qu'on peut effectivement sortir des grandes lignes,

⁴²⁷ Propos recueillis par Renaud Machart et Marie-Aude Roux, Le Monde, le 10 novembre 2011.

qui sont propres à la saison de Michel (Franck), se dire les ramifications elles sont là. C'est pareil à Pleyel ou à la Philharmonie (Francis Lepigeon).

L'émergence de nouvelles organisations musicales – l'auditorium de Radio France (2014), la Philharmonie de Paris (2015), la Seine Musicale (2017) – renforce l'offre de concert proposée à Paris. Elle transforme le marché des concerts et effrite la position monopolistique du TCE, même si « *le fait que la Salle Pleyel ne programme plus de musique classique a sans doute contribué à augmenter le nombre de spectateurs pour nos concerts* »⁴²⁸. Dans ce contexte, le TCE est

...forcément impacté par des choses qui se sont construites depuis quelques années et qui viennent nécessairement impacter... je parle de la Philharmonie, je parle aussi des travaux à Radio France, forcément. Aujourd'hui, on a quand même deux super auditoriums à Paris, je pense que ça fait perdre de l'attrait au TCE, forcément (Anne Poursin).

Encore une fois, le TCE est la salle, dans celles qu'on a citées, qui souffre le plus de la concurrence des autres salles ; avec un public assez âgé, qui ne se renouvelle pas beaucoup, une salle qui vieillit. Un public qui n'est certes pas très ouvert au changement, mais qui n'est pas vraiment sollicité de ce point de vue-là (Michel Orier).

Cette évolution des mondes se traduit, pour le directeur de l'organisation, par la difficulté grandissante de fidéliser les artistes, à l'image des extraits ci-dessous issus de nos échanges avec les professionnels évoluant au TCE.

L'ouverture de la Salle Pleyel, l'ouverture de la radio avec Radio France, du coup le concert de l'Orchestre National qui avait lieu en majorité ici, se sont retrouvés à la maison de Radio France. L'ouverture de l'île Seguin, et puis le développement évident de la Philharmonie de Paris. L'impact médiatique surtout de la Philharmonie, qui est en train, au bout de deux ans, de s'atténuer un peu. Mais il y a eu un effet de curiosité évident. On n'a pas perdu de public, nous, ce qui est plutôt bon car ça veut dire que le public de la musique classique se développe, mais voilà, c'est un vrai bouleversement du panorama musical parisien. Et ce qu'il ne faut jamais oublier, c'est que même s'il y a par exemple de nouveaux ensembles qui arrivent, on est les grandes salles, c'est-à-dire que ce soit la Philharmonie de Paris où nous, on ne va prendre un jeune ensemble qui n'est pas connu si on veut avoir des objectifs de remplissage, et donc le gâteau, enfin le gâteau des artistes, c'est toujours le même donc il faut, il faut batailler pour garder les artistes et pas se les partager (Michel Franck)⁴²⁹.

⁴²⁸ « *Rencontres, Michel Franck, par Michel Parouty* », Opera Magazine, <https://opera-magazine.com/2016/03/michel-franck/>

⁴²⁹ Cet extrait fait écho à beaucoup d'autres : « *Pour moi, la concurrence ne se situe pas vraiment en termes de public, parce que je pense que le Grand Paris est un bassin de population suffisamment grand pour pouvoir remplir toutes les salles. Elle se situe au niveau de l'attractivité que l'on peut*

L'inauguration de la Philharmonie de Paris, qui développe une situation de monopole, transforme la capacité des organisations historiques à être attractives sur un marché des concerts en mutation et « *a un petit peu asséché l'offre ailleurs* » (Gilles Demonet). Le TCE est une organisation qui est parfois présentée, depuis 2015, comme étant « *cernée* » par « *des institutions beaucoup plus puissantes. Je pense à Garnier, à Bastille ; parce que le vrai souci du TCE aujourd'hui, c'est son rapport à l'Opéra* » (Michel Orier). De plus, avec l'inauguration de la Philharmonie de Paris, le directeur du TCE a dû « *redéfinir son projet, le requalifier. (...) les deux salles ont dû être identifiables très rapidement. On identifie tout à fait la programmation du Théâtre des Champs Élysées. On pourrait, je pense, la mettre en aveugle auprès du public, il pourrait tout de suite imaginer qu'il s'agit du Théâtre des Champs-Élysées. Ça c'est une caractéristique de cette salle* » (Fabienne Voisin). Dans un article intitulé « *Paris nouvelle capitale du classique* », paru le 13 janvier 2020 dans *Le Figaro*, Thierry Hilleriteau précise que pour marquer sa singularité par rapport à ces nouveaux concurrents, Michel Franck propose une offre d'opéras en version de concert supérieure à celle de ses prédécesseurs (entre 30 et 35 soirées par saison). La concurrence grandissante entre les salles à Paris contraint le TCE à programmer davantage pour exister dans le paysage musical. Celle-ci entraîne une concentration de l'offre musicale, également favorisée par le jeu des contrats et des exclusivités.

Il y a une redistribution complète des cartes, qui a conduit soit directement par le biais du cahier des charges avec Pleyel, soit par d'autres manières, à concentrer, à assécher j'ai envie de dire, l'offre musicale dans un nombre de domaines. Je pense que pour les autres salles, c'est un challenge, un défi, aujourd'hui d'exister et de continuer à avoir une identité (Gilles Demonet).

Michel Franck ne craint pas un assèchement de la concurrence par la Philharmonie, car « *je suis convaincu qu'il y a de la place pour tout le monde, il existe des stratégies artistiques*

avoir vis-à-vis des artistes. C'est-à-dire que la finalité d'une grande partie de mon métier, c'est de faire en sorte que les artistes aient plus envie de venir chez nous qu'ailleurs. Et donc c'est du temps, là aussi, c'est du temps avec eux. Quand ils sont en opéra, c'est un peu du nursing. Faire en sorte qu'ils se sentent bien, c'est fondamental pour un artiste d'être bien accueilli, et d'avoir un rapport humain, il y a énormément d'humain » (Michel Franck). « *La multiplication des salles a entraîné la multiplication des artistes, de la présence des artistes. Un artiste qui était rare, ne l'est plus aujourd'hui. Ce phénomène joue. Par exemple aujourd'hui, ici au théâtre, on n'en a plus qu'un seul qui est dans ce moule, c'est Grigory Sokolov. Sokolov ce n'est qu'ici, au Théâtre des Champs-Élysées. Et une fois par an, pas plus* » (Nathalie Sergent).

*différentes, mais la concurrence est stimulante. Chacun doit posséder sa propre identité, imprimer sa marque et le public suivra »*⁴³⁰.

Dans ce contexte d'accroissement de la concurrence, les saisons qui suivent l'anniversaire de 2013 ouvrent une nouvelle période marquée par une diminution de la subvention allouée par la Caisse des Dépôts. Cette contrainte concerne la diminution, en valeur réelle, de l'apport des actionnaires de l'organisation, et montre que le consentement des tutelles à payer est de moins en moins garanti. Cette période est évoquée comme suit.

Alors, un des changements majeurs qui frappe, enfin qui touche toutes les structures culturelles en France, mais je pense aussi dans le monde, c'est la baisse de moyens. Qu'ils soient publics d'ailleurs ou qu'ils soient privés (Michel Franck).

Tout coûte très cher et il y a de moins de moins de consentement à payer aussi cher ce service-là. Cette contrainte financière n'est pas évidente. Le public qui vient au concert, lui, est prêt à payer même très cher. Ce n'est pas le problème, puisqu'il ne paie qu'une partie de la chose. Le problème c'est tout le public qui ne vient pas et tous les bailleurs de fonds. Ça, ça contraint aussi la marge de manœuvre (Michel Orier).

Vous savez, le modèle des grands orchestres date du XVIII^e siècle, il est relativement récent, mais il est déjà très ancien ! Est-ce que demain, ces 350 ans de musique ont vocation à continuer à capter l'essentiel des crédits, que ce soit ceux des puissances publiques ou des mécènes, ce n'est pas gagné ni évident (Michel Orier).

Face à ce constat, Michel Franck doit s'adapter et trouver des solutions pour maintenir un certain niveau de programmation. De cinq productions scéniques en 2015, il passe à trois en 2017.

La Caisse des Dépôts est notre fidèle et principal soutien financier. Mais nous avons dû faire face à une baisse des subventions de près de 10 % pour les trois années à venir – il est vrai que Dominique Meyer, mon prédécesseur, avait obtenu une augmentation substantielle parce qu'il souhaitait donner davantage de productions scéniques. Nous allons donc passer de 10 millions d'euros à 9,1 millions. 10 %, c'est beaucoup pour une maison dont le budget est loin d'être celui de certains de nos amis et concurrents. Surtout que nous devons payer un loyer à la société civile immobilière qui gère la Caisse des Dépôts, propriétaire des murs⁴³¹.

La Caisse des Dépôts nous assure toujours de son large soutien, mais nous subissons des baisses de subventions tandis que nos charges augmentent régulièrement. J'ai heureusement pu argumenter sur le fait que nous avons déjà des engagements pour

⁴³⁰ « Interview – Michel Franck, directeur général du Théâtre des Champs-Élysées », Propos recueillis par François Lesueur, le 1er septembre 2010, <https://www.concertclassic.com/article/interview-michel-franck-directeur-general-du-theatre-des-champs-elysees>.

⁴³¹ « Rencontres, Michel Franck, par Michel Parouty », Opera Magazine, <https://opera-magazine.com/2016/03/michel-franck/>

les années suivantes, afin d'échelonner la baisse sur trois ans, par palier de 300 000 euros, soit 900 000 euros au total sur les 10 millions d'euros que nous recevons ⁴³².

Pour surmonter cette baisse, deux leviers sont utilisés, la mise en place de politique de mécénat et la recherche de coproducteur. L'extrait ci-dessous est symptomatique d'une certaine tendance.

Et donc même ceux qui sont sur des fonds privés ont du mal. Et donc nous, ça nous a vraiment obligés, pour maintenir un niveau de programmation à peu près équivalent, parce qu'on a aussi des baisses de subventions évidemment, notamment de la Caisse des Dépôts, ça nous a obligé à deux choses. D'abord créer un cercle de mécènes, qui n'existait pas chez nous pour une raison simple, c'est qu'étant une société anonyme, on n'était pas éligible à la loi sur le mécénat, et donc Raymond Soubie a obtenu un rescrit fiscal, de Christine Lagarde, je crois que c'était une de ces dernières signatures avant qu'elle aille au FMI. Et donc depuis 2013 on est éligible au mécénat. Alors on commence avec beaucoup de retard sur les autres, mais la mayonnaise est en train prendre. Ça nous permet d'augmenter un petit peu nos moyens (Michel Franck).

Un second levier prend la forme des coproductions et symbolise l'internationalisation des marchés de la musique, autre facteur de transformation de la profession de directeur.

Ça nous a obligé à développer énormément les coproductions. Et donc positionner le théâtre, ça c'était un de mes gros travaux, dans l'effort de modernisation d'images que j'ai fait, positionner le théâtre sur une orbite plus internationale, pour trouver des coproducteurs. Ce qui au début était très difficile. Je le reconnais. Parce que le théâtre fonctionnait un petit peu en autarcie. Dominique Meyer n'avait pas vraiment besoin de trouver des coproducteurs, et donc quand j'appelais des gens, je caricature mais on disait c'est quoi ce vieux machin, le Théâtre des Champs-Élysées. Ça ne nous intéresse pas de coproduire. Mais petit à petit ça va, et maintenant toutes les grandes maisons coproduisent avec nous. Donc on est obligé de trouver des partenaires, de trouver des moyens aussi de minimiser les coûts, donc voilà une amélioration de la gestion (Michel Franck).

Ce mouvement de diminution des subventions est un sujet qui a été largement mentionné durant nos entretiens. Il influence les modes de gouvernance des organisations, et crée des tensions entre les directeurs et les personnes à qui ces derniers doivent rendre des comptes. Deux interprétations, légitimes mais contradictoires, de la profession de directeur du TCE ont

⁴³² Damien Dutilleul, « Michel Franck, directeur du TCE : Une saison éclectique, dynamique et féminine », Olyrix le 21/03/2018

été évoquées par deux interviewés proches de l'organisation. La première est défendue en ces termes.

Quand vous êtes un théâtre, quand vous recevez une subvention, celui qui reçoit la subvention, il doit à un moment ou un autre rendre compte de l'usage de cette subvention auprès des électeurs. Ce qui n'est pas le cas du Théâtre des Champs-Élysées. Et c'est pour ça que je pense que c'est un peu plus confortable (Gilles Demonet).

J'ai envie de dire que le TCE est un petit peu plus confortable, parce que la subvention de la Caisse des Dépôts n'est pas une subvention qui oblige, dans les mêmes termes, à répondre de l'utilisation de cette subvention, comme par exemple le ferait une collectivité locale ou l'État (Gilles Demonet).

Selon Gilles Demonet, l'enjeu central pour le directeur du TCE consiste à convaincre chaque nouveau directeur général de la Caisse des Dépôts du rôle du théâtre et de sa relation avec son mécène⁴³³.

Je pense que le plus difficile, c'est à chaque fois qu'il y a un nouveau directeur général de la Caisse des Dépôts, plus une nouvelle commission de surveillance, puisque la Caisse des Dépôts a un statut particulier, et qu'elle est contrôlée en fait par des parlementaires, à chaque fois il y a un travail pédagogique à faire auprès de ces gens-là, pour leur expliquer tout ça, leur expliquer ce que c'est que l'économie du spectacle vivant, leur expliquer qu'il n'y a rien d'autre à faire avec le théâtre, et que par conséquent la seule manière à peu près raisonnable de ne pas perdre d'argent, c'est de le faire fonctionner comme un théâtre (Gilles Demonet).

Pour autant, comme nous l'avons présenté dans notre partie précédente, les directeurs du TCE bénéficient d'une autonomie dans leur travail quotidien mais doivent rendre des comptes et justifier les programmes. Michel Orier, qui siège au conseil d'administration du TCE en tant que directeur de la musique et de la création culturelle à Radio France, et de la Cité de la musique en tant que directeur général de la Création Artistique au ministère de la Culture, présente ainsi le rapport entre le directeur du TCE et les administrateurs.

Je trouve que la tutelle qu'exerce la Caisse des Dépôts sur le TCE à l'heure actuelle est une tutelle très pesante et très contraignante sur Michel Franck. On lui demande à chaque fois d'expliquer financièrement quasiment chaque mouvement dans sa

⁴³³ Comme il nous le rappelait durant notre échange : « *La Caisse des Dépôts est collée avec le Théâtre des Champs-Élysées, pour une première raison c'est qu'elle est la propriétaire du théâtre. Elle ne peut rien en faire d'autre. Elle ne peut pas vendre le théâtre. La meilleure manière d'exploiter la grande salle, parce que le TCE ça comprend aussi la Comédie et tout ça... donc la meilleure manière de ne pas perdre d'argent, d'une certaine manière, sur une grande salle, et bien c'est de l'exploiter comme un théâtre* ».

programmation. On est très intrusif sur son travail, je trouve. La Caisse des Dépôts a du mal, je trouve, à intégrer ce qu'est la vie d'un théâtre et ce que ça veut dire. Elle a tendance à considérer que c'est une entreprise lambda et le business model doit être le même que celui qu'on peut faire dans une autre activité (Michel Orier).

Pour autant, il insiste sur la grande liberté dont bénéficient ces acteurs.

Les directeurs ont une latitude complète, et heureusement ! Ils ne sont pas contraints, ils ont un budget, un cadre à respecter, mais ils font bien ce qu'ils veulent ! Des fois, je lis ici ou là que les directeurs ne peuvent plus faire ceci ou cela, mais je ne suis pas du tout d'accord avec ça. Je pense que les directeurs continuent à faire ce qu'ils veulent et que des fois, c'est bien pratique de pouvoir s'abriter derrière une menace illusoire ou je ne sais quoi, mais cela ne me paraît pas vrai (Michel Orier).

Donc, celui qui a le moins d'autonomie, c'est Michel Franck au TCE... et en même temps il fait bien ce qu'il veut. Mais disons qu'il a une vraie pression, une pression que je ne sens pas ailleurs (Michel Orier).

Comme nous l'avons montré, la position monopolistique du TCE s'effrite lentement depuis le début du XXI^e siècle, à la faveur de l'émergence de nouvelles organisations, bénéficiant de moyens économiques et humains importants. Dans ce contexte, Michel Franck doit faire face à des contraintes auxquelles ces prédécesseurs, depuis Georges-François Hirsch, n'ont pas été confrontés.

Mettant en avant une certaine foi en ce qu'il fait, il doit au quotidien adapter son projet en prenant en compte, plus que par le passé, les évolutions des mondes de la musique. Sa capacité à agir est encadrée par une diversité d'acteurs, plus ou moins connectés aux mondes de la musique, parfois rétifs aux changements et défendant des logiques plurielles. L'environnement dans lequel Michel Franck évolue est verrouillé. Les perspectives de changement de positionnement esthétique de l'organisation, si elles existent, doivent être mesurées afin de ne déplaire à personne. Les programmes proposés doivent montrer une autorité légitime de l'organisation attendue par les tutelles et rassembler un public ayant la prétention d'être légitime pour les recevoir. L'exemple de l'ouverture au répertoire du XXI^e siècle est symptomatique. Le rapport à l'histoire de l'organisation, la prise en compte de son public et l'influence du conseil d'administration sur le directeur sont des données avec lesquelles ce dernier doit composer au quotidien.

Conclusion du chapitre

Tout au long de notre parcours, nous avons montré comment, à travers les exemples de la Salle Pleyel et du TCE, les directeurs de ces organisations ont fait évoluer leur métier et ont renforcé leur périmètre d'action. Ils ont lentement formalisé les identités de ces organisations afin de les positionner sur un marché des concerts en mutation. Ce mouvement a lieu dès les années 1980 au TCE, et quelques années plus tard à la Salle Pleyel. Les nouveaux enjeux de la politique musicale de l'État et de la Ville, au cœur d'une polémique grandissante qui se cristallise à la fin du XX^e siècle, transforment le métier. Les évolutions de la Salle Pleyel et du TCE ne peuvent être envisagées à la marge des convictions défendues par leurs dirigeants et des discussions portant sur le développement des phalanges parisiennes et des infrastructures en mesure de les accueillir. Jusqu'au début du XXI^e siècle, cette question se pose, à Paris, dans les mêmes termes.

Après une période durant laquelle l'investissement des tutelles en faveur des organisations étudiées a augmenté, l'engagement de ces dernières est de moins en moins garanti. Michel Orier rappelle que les années 2000 sont marquées par une faiblesse grandissante des politiques culturelles, « *traduction de la faiblesse politique de la société* ».

La politique n'a plus du tout la même place ni le même impact que ce qu'elle avait quand moi j'ai commencé à travailler, il y a une quarantaine d'années. C'est dans ce sens-là que c'est difficile de jauger des choses. La faiblesse du ministère de la Culture est avant tout politique. Aujourd'hui, la question de la politique culturelle est malheureusement une question tout à fait subalterne. Ce qui n'était pas le cas lors de la création du ministère de la Culture, ni lors de l'alternance de 81 (Michel Orier).

Le décalage entre les demandes provenant des tutelles et la réalité des terrains est également citée.

La demande aussi qui nous est faite de nos tutelles, d'essayer de remplir, remplir, remplir, et ça, ça ne veut pas dire à long terme, forcément diversifier. Il faut faire attention à ces deux demandes qui peuvent quelquefois nous faire faire le grand écart (Fabienne Voisin).

La fragilité relative des politiques publiques de la culture est paradoxale dans la mesure où elle va à l'encontre d'un mouvement international en plein essor au début du XXI^e siècle, qui joue en faveur du développement de la musique classique et des pratiques universelles. À cet égard, Paris s'inscrit dans une logique de mondialisation et de concurrence internationale entre les territoires. Cette dernière sert plutôt le développement de l'objet musical, favorise la

construction d'auditoriums, la multiplication du nombre de tournées des grands orchestres et des solistes internationaux.

La présentation du contexte dans lequel le projet de construction de la Philharmonie de Paris prend son essor à la fin du XX^e siècle nous a permis de souligner que les évolutions de la Salle Pleyel et du TCE ont été intimement liées à celle de l'auditorium symphonique en devenir. Cette période est marquée par le développement d'une argumentation soulignant la nécessité de doter Paris d'une infrastructure favorisant l'irrigation musicale du territoire. Entrepris par Valéry Giscard d'Estaing quelques mois avant la publication du rapport Moreau de 1980, ce projet d'envergure, plusieurs fois abandonné puis relancé, est un bon exemple d'une évolution relative de la manière dont les tutelles financent les grands projets culturels, même s'il marque de manière originale le début d'une coopération entre l'État et de la Ville en faveur de la musique.

On a quand même beaucoup de chance. En peu d'années la Philharmonie de Paris a ouvert, l'Auditorium de Radio France et la Seine Musicale, avec des qualités différentes, des capacités différentes, des programmations différentes etc. Et on voit bien qu'il y a du public dans les salles, c'est plutôt encourageant. Parce que pendant des années on entendait qu'il n'y aura jamais de publics à la Philharmonie (Marc-Olivier Dupin).

Cette évolution rapide a des répercussions sur la manière dont les professionnels envisagent leur travail. Elle renforce la concurrence entre les lieux de diffusion et contraint les directeurs des salles de concert à formaliser l'identité des organisations. En maîtrisant – plus ou moins – sa programmation, le directeur positionne sa salle par rapport aux autres organisations, dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

La question qui se pose aujourd'hui pour le symphonique, c'est la question qui s'est toujours posée à Paris pour l'Opéra. Il y a toujours eu plusieurs opéras sur le territoire et ils n'ont jamais été capables de se coordonner. La question c'est est-ce que ça provoque une forme d'appauvrissement car il va arriver que l'on programme des œuvres en même temps... En règle générale, quand vous avez la direction de ce genre d'institution, vous avez assez peu un tempérament de travailler avec les autres. Le jeu, il serait plus avec les collègues au niveau européen, repérer des jeunes talents, monter des projets ensemble, mais on ne va pas s'entendre sur son propre territoire (une ancienne déléguée à la musique).

Cela entraîne, pour les directeurs, une difficulté grandissante pour fidéliser les artistes et les publics. La volonté de tisser des liens avec les publics est au cœur de leur démarche.

Quand vous regardez le panorama aujourd'hui, la Philharmonie, le TCE, Radio France, la Seine Musicale, le Châtelet, l'Opéra-comique. Il y a peut-être chez certains

l'idée de penser qu'on peut avoir son propre public. Nous les orchestres, on peut observer que le public n'appartient pas à... il est mu par une envie, et c'est justement au directeur de salle de pouvoir à la fois renforcer son identité, l'identité de sa salle (Fabienne Voisin).

La Salle Pleyel change d'identité à la fin de la saison 2014, quelques jours avant l'inauguration de la Philharmonie de Paris. L'offre classique proposée par cette dernière est transférée vers la Philharmonie de Paris. De la même manière, la subvention que l'État versait à la Salle Pleyel est redirigée vers la Philharmonie de Paris. En accord avec ses autorités de tutelle, cette organisation fait le choix de concéder l'exploitation de la Salle Pleyel à un opérateur privé. Cette évolution résulte d'un processus lancé au moment du rachat de la Salle Pleyel par la Cité de la musique, en 2009. Il est également déterminé par une évolution du marché de la musique liée à l'ouverture de nouvelles salles de concert, et découle enfin des nombreuses critiques historiques visant l'infrastructure de la Salle Pleyel et que les différents travaux n'ont pas pu résorber.

Le renouveau de la Salle Pleyel lors de sa réouverture en 2006 et son changement d'identité fin 2014 ont influencé le développement du TCE. C'est en 2010 que Michel Franck succède à Dominique Meyer à la direction de cette organisation. La programmation qu'il propose permet de faire évoluer le positionnement de l'organisation. En complément aux programmes baroques qu'il préserve, il met en place des collaborations avec des metteurs en scène de théâtre et du cinéma. Il souhaite ouvrir le répertoire aux musiques des XX^e et XXI^e siècles. Un travail portant sur la diffusion du répertoire belcantiste est une orientation esthétique qu'il revendique, au même titre que la programmation d'opéras en version de concert. Les saisons qui suivent l'anniversaire de 2013 ouvrent une nouvelle période marquée par une diminution de la subvention allouée par la Caisse des dépôts. Ce choix a des répercussions immédiates sur la capacité de l'organisation à produire des spectacles et contraint le directeur à mettre en place une politique de mécénat et de coproduction. Ce dernier point symbolise l'internationalisation des marchés de la musique, autre facteur de transformation de la profession.

Dans le même temps, la création de nouveaux lieux de diffusion permet à de nouveaux directeurs de peupler davantage les mondes de la musique et de travailler à leur développement. La complexification des missions et des tâches qui incombent au directeur dans un contexte de multiplication des règles administratives et juridiques, de limitation des

subventions, et d'accroissement des équipes des organisations administrées, font de lui un acteur au profil mal établi. Les fonctions traditionnelles du métier, et notamment la programmation artistique, restent toujours primordiales.

C'est une profession qui évolue parce que, la communication les médias et les réseaux sociaux évoluent, donc les manières de vendre et de comprendre ce que le public recherche, ça ça évolue vite. En même temps, il faut être honnête, il y a des facteurs de continuité énormes. Le rythme d'évolution de la musique classique par exemple est long. Il y a des carrières longues. Il y a des turnovers moins rapides que dans d'autres styles de musique. Il y a un cloisonnement entre les mondes. Le classique, les musiques du monde, la pop, le jazz, il y a vraiment des bulles. Et quand vous faites partie d'une de ces bulles, c'est difficile d'avoir les codes et de parler aux autres milieux. Il y a vraiment des choses qui ne changent pas. Par exemple, dans cette profession, l'intérêt que vous pouvez avoir pour un artiste, voir construire sa carrière, l'écouter, l'aider, s'intéresser à ce qu'est la carrière d'un artiste. Ça existe depuis deux siècles, depuis qu'on a inventé la carrière de l'artiste (Emmanuel Hondré).

CONCLUSION GÉNÉRALE

Chacun peut se sentir ainsi à la fois en concurrence avec tous (...) et sous d'autres rapports, se percevoir comme incommensurable (Boltanski, 1992, p. 475)

Nous avons décrit, à travers cette thèse, les mutations – non finies et toujours en train de se faire – qui ont permis à la profession de directeur de salle de concert de prendre son essor au XVII^e siècle et de se développer jusqu'au début du XXI^e siècle. Ceux qui l'exercent favorisent la diffusion de la musique classique sur un territoire et tissent avec elle une relation complexe et intime, liée à la forme du concert public. Suite à l'impulsion donnée par des précurseurs, la position de l'organisateur de concert se renforce dans les mondes de la musique. Ils participent à la construction des objets, des lieux et des traditions qui fondent les mondes de la musique sérieuse et ses nombreux marchés. Les directeurs prennent part aux mutations urbanistiques des villes et des territoires, et plus largement aux évolutions des goûts et des pratiques des artistes comme des publics. Notre thèse montre que leurs actions dépassent très largement le cadre restreint de l'organisation qu'ils dirigent. Elles sont indissociables d'une conception de la musique qui a un caractère militant, et elles résultent de coopérations variées entre de nombreux acteurs – tutelles, délégués artistiques, musiciens, producteurs privés. Nous reviendrons dans cette conclusion sur les contributions de cette recherche. Elles sont de deux ordres, académiques et professionnelles. Dans un second temps, nous présenterons certaines des limites inhérentes à notre travail et évoquerons quelles pourraient être les pistes de recherche future afin de les surmonter.

Définir le métier n'est pas une démarche aisée. Tout d'abord, l'action d'un professionnel contient toujours une forme d'indétermination. Retracer l'histoire de l'émergence d'une profession n'est pas un travail suffisant pour percevoir ce qui fonde ses spécificités. Présenter les processus historiques qui concourent à la constitution de cette profession nous a permis de comprendre certains phénomènes particuliers qui ont profondément influencé l'évolution des mondes de la musique et ses marchés – tels que l'évolution des formes musicales et du concert, ou la construction de nouvelles infrastructures de diffusion. L'histoire n'explique pas, elle délivre depuis un certain point de vue ce qui s'est passé, en gardant à l'esprit que cela aurait pu ne pas être. C'est ce qui permet de comprendre le rôle qu'ont pu jouer des facteurs anecdotiques à côté de tendances plus lourdes. Insistons aussi, d'autre part, sur

l'hypothèse que nous avons faite, celle de prendre au sérieux l'engagement et les visées des professionnels que sont les directeurs de salle de concert. Acquérant des compétences propres, ils élaborent peu à peu des critères d'appréciation des œuvres qui n'existaient pas avant l'instauration de leur métier. Ils participent ainsi, dans le cadre de relations singulières et réciproques avec les objets musicaux, à la construction des mondes de la musique, faisant advenir ce pour quoi ils s'engagent. Leur engagement vise à donner du sens à ce en quoi ils croient, mettant ainsi à l'épreuve des convictions et une idée de ce que devrait être le concert. Stimulée par ceux qui la pratiquent, cette activité sociale est devenue un métier, qui s'est lui-même lentement transformé en profession au XXI^e siècle. Quelles que soient les époques, les directeurs doivent répondre à des enjeux économiques nécessairement déficitaire.

Nous avons analysé certaines des propriétés sociologiques de la profession. Celle-ci est caractérisée dès son émergence par son hétérogénéité. Son développement ne va pas de soi et ses propriétés sociologiques sont liées à la constitution du groupe et à son histoire. Dans un premier temps, cette profession est indissociable des actions menées par ceux qui, soucieux de tenir leur rang, favorisent le développement de nouvelles formes de loisirs, artistiques et intellectuelles, selon des logiques de distinction. Le soutien de l'État aux musiciens et le mécénat privé sont à l'origine d'une mutation de la ville de Paris en termes d'infrastructures musicales capables d'accueillir des effectifs instrumentaux de plus en plus nombreux, tout en garantissant à l'auditeur des meilleures conditions d'écoute et de sécurité. La question des infrastructures musicales adaptées à la musique symphonique, déjà prégnante sous l'Ancien Régime, se pose à Paris jusqu'au XXI^e siècle dans des termes presque semblables. La « Salle de l'ancien Conservatoire », la première dédiée au concert à proprement parler, construite par François-Jacques Delannoy, est inaugurée en 1811. La construction de nouveaux lieux d'écoute de la musique, à partir de la fin du XIX^e siècle marque un tournant majeur dans la vie musicale. Peu de temps après la construction du Théâtre du Châtelet (1862), le Palais Garnier (1875), la Salle Gaveau (1907), le Théâtre des Champs-Élysées (1913) et la Salle Pleyel (1927), sont autant d'exemples de nouvelles organisations dédiées à la musique classique. Certaines d'entre elles sont créées par des personnes issues de la société civile qui élaborent des projets novateurs, aux formes multiples, et prennent position contre autrui, pointant du doigt des adversaires. À cet égard, les parcours croisés de Gabriel Astruc et de Gustave Lyon sont symptomatiques – comme celui de Laurent Bayle au XXI^e siècle, mais

selon des modalités différentes. Nous avons pris au sérieux l'engagement de ces professionnels.

La Salle Pleyel et le TCE accèdent dès leurs premières saisons à une position monopolistique dans les mondes de la musique. Ils évoluent de façon complémentaire dans le paysage musical parisien et tissent, malgré des aspects particuliers qui les singularisent, une forme de complémentarité et de complicité. Ils deviennent des lieux de diffusion incontournables, sous l'influence notamment des producteurs privés, professionnels au cœur de la vie musicale, qui louent ces salles et contrebalancent le manque de moyens des différents directeurs. Après la Seconde Guerre mondiale, l'évolution de la profession prend une nouvelle inflexion. Si elle s'est construite et développée à la marge de l'État, elle a lentement évolué, en parallèle aux processus de professionnalisation et de gain de légitimité des acteurs culturels, et aux liens que les organisations ont tissés avec les pouvoirs publics. L'ordonnance du 13 octobre 1945 réglemente, pour les théâtres privés et municipaux, l'organisation du spectacle vivant. Dès lors, c'est formellement l'État qui dresse le cadre juridique du métier.

Nous avons insisté sur le fait que ces professionnels, d'abord assez fidèles à l'idéal-type schumpétérien de l'entrepreneur, sont lentement supplantés durant la seconde partie du XX^e siècle par une nouvelle figure qui prend lentement son essor, le directeur-polyvalent. Celle-ci repose sur la capacité du professionnel à programmer, mot renvoyant à la fois à des enjeux politiques, artistiques et économiques. Si cette activité n'a plus rien à voir avec celle des précurseurs, son fondement est toujours le même : celui qui l'exerce joue un rôle dans l'évolution des répertoires musicaux et des politiques publiques de la musique. Il s'engage, en tant que professionnel et en tant qu'amateur, intellectuellement, socialement ou économiquement, en faveur de l'objet musical, de ce qu'il aime, et d'une conception de ce qu'il pense devoir offrir à un public, à constituer ou, au moins, à reconfigurer continuellement.

À partir des années 1970, les directeurs ont lentement travaillé à la conversion d'une forme de militantisme en projet culturel. Ce basculement a induit un double mouvement, de complexification du métier et de transformation du statut de ces acteurs. Sous l'influence de certains précurseurs à l'Opéra de Paris – en particulier Rolf Liebermann – c'est l'ensemble du métier qui revendique un engagement en faveur de la cause musicale. Cette évolution influence toute la profession, bien au-delà du genre lyrique. Peu à peu, les contours d'un

groupe de professionnels se dessinent. Ces professionnels travaillent pour se rassembler en « *la personne collective, malgré la diversité des personnes individuelles* » (Boltanski, 1992, p. 472).

La constitution de ce groupe se poursuit dans un environnement favorable après 1981 et repose précisément sur la pratique et la reconnaissance du métier, et sur la capacité de ceux qui l'exercent à légitimement défendre des intérêts auprès des pouvoirs publics, des pairs et des publics. Cette période est caractérisée par un changement politique du statut de la culture. Dès lors, plus légitimement que par le passé, c'est en tant que professionnels et hommes publics qu'ils se positionnent, profitant d'un retournement des perspectives adoptées à leur égard : l'appropriation par l'État et ses agents des problématiques culturelles va contribuer à modifier les manières de travailler. Certains, à travers les organisations qu'ils dirigent, consolident leurs positions sociales, en prenant de manière originale la parole dans l'espace public. Ces acteurs s'engagent et s'investissent pour rendre plus légitimes les mondes de la musique et les causes qu'ils défendent. Ils inventent un « *répertoire d'action* » (Tilly, 1984) qui présente leur position comme étant de plus en plus enviable. L'évolution de la figure du directeur est aussi liée aux modes de gouvernance qui structurent les organisations. À cet égard la Salle Pleyel et le TCE suivent, à la fin du XX^e siècle, deux chemins bien distincts.

Afin d'envisager la communauté des directeurs, notre approche historique n'était pas suffisante. Il nous fallait également rappeler que l'engagement des professionnels entraîne des fluctuations dans leurs propres positions au sein des mondes de la musique. Afin de présenter celles-ci, nous avons montré comment ils se rassemblent au sein de réseaux concurrents. Ce sont ces réseaux qui permettent d'institutionnaliser l'altérité de chacun. Ceux qui exercent le métier forment une communauté qui n'est pas homogène et qui se développe selon des modalités complexes. La pluralité des tâches qui leur incombent et la diversité des organisations qu'ils dirigent confèrent à chacun une approche originale et personnelle de son travail. Bénéficiant d'une grande liberté dans l'organisation de leurs missions, ils exercent leur activité en fonction de leurs propres motivations et de leurs goûts, en prenant en compte à leur manière les caractéristiques de chaque organisation et des enjeux sociaux et économiques structurant les marchés de la musique. De multiples différences internes entre ces membres n'empêchent pas le développement d'une communauté. Ainsi, cette communauté, suivant la description du groupe des cadres analysée par Boltanski, constitue

« *un ensemble flou* » dont la permanence⁴³⁴ découle justement d'une « *cohésion par le flou* » (Boltanski, 1992, p. 474). La difficulté de formaliser le profil de ces professionnels réside en partie dans le fait que les enjeux esthétiques, qui sont au cœur de la programmation proposée et que le directeur participe à élaborer, ne peuvent être envisagés de manière consensuelle. Leur engagement en faveur de la cause musicale est partagé de façon ambivalente entre la défense d'une cause collective et des vues plus personnelles. Le directeur incarne un projet et travaille pour positionner l'organisation qu'il dirige sur un marché de la musique. Ces différences s'exacerbent à la fin du XX^e siècle avec l'augmentation du nombre de professionnels souhaitant exercer le métier. Ce processus est aussi lié à une conjoncture politique et économique favorable.

Notre travail montre qu'en complément de leur activité de direction, les professionnels des mondes de la musique développent un certain rapport au politique. Ils rédigent des rapports, prennent position dans la presse et favorisent un rapprochement entre des acteurs politiques distincts – à l'image des discussions engagées entre le Maire de Paris Bertrand Delanoë et Dominique de Villepin, sur le sujet de construction d'un auditorium symphonique. Les premières années du XXI^e siècle sont marquées par une multiplication des investissements publics en faveur du symphonique sur le territoire. En parallèle à la reprise de la Salle Pleyel par la Cité de la musique, l'émergence de nouvelles organisations musicales – l'auditorium de Radio France (2014), la Philharmonie de Paris (2015), la Seine Musicale (2017) – diversifient le paysage musical et renforcent l'offre de concert à Paris. Au début XXI^e siècle, le développement rapide de l'offre de concert de musique sérieuse modifie la place des organisations historiques dans le paysage musical. Ce cheminement met en lumière le rôle spécifique du directeur. La dimension politique du métier s'inscrit dans la droite ligne des actions menées au cours de l'histoire par les grands mécènes et participe d'une promotion délibérée de la qualité des œuvres, des modes d'écoute, et plus largement d'un renouvellement de la pratique du concert public.

Ce processus s'inscrit dans une logique de mondialisation et de concurrence internationale entre les territoires, qui sert plutôt le développement de l'objet musical. Pourtant, après une

⁴³⁴ Comme il le souligne en conclusion de son ouvrage, « *dans cet univers, la cohésion est bien le produit du fractionnement parce que la sensibilité aux différences « individuelles » rend aléatoires les tentatives de mobilisation qui pourraient aboutir à quelque chose comme des « scissions »* » (Boltanski, 1992, p. 475).

période durant laquelle l'investissement des tutelles en faveur des organisations étudiées a augmenté de manière significative, l'engagement de ces dernières est de moins en moins garanti. La démocratisation des pratiques managériales adaptées aux problématiques culturelles met en cause la distinction entre les secteurs privés et publics. Nous l'avons montré à travers l'exemple de la Salle Pleyel après 2006, les organisations publiques doivent atteindre des objectifs économiques clairs, quand des organisations privées, comme le TCE après 2013, souhaitent toucher des nouveaux publics, élaborent des politiques de mécénat et de coproduction, défendent des esthétiques plus difficiles et travaillent en vue de démocratiser leurs actions.

Notre travail, nous l'espérons, complète les études récentes portant sur les métiers gestionnaires et administratifs des mondes de la musique. Afin d'approfondir cette recherche, la prise en compte d'autres points de vue semble être un axe judicieux. Nous n'avons par exemple pas donné de place aux publics qui fréquentent et fréquentaient ces organisations. Une prochaine étape de recherche pourrait résider dans une étude des publics afin d'envisager la manière dont ces acteurs regardent et jugent le travail du directeur. Cette perspective de prolongement de la thèse nous permettrait de confronter le discours des professionnels interrogés, dans lequel « le public » occupe une place centrale, aux discours des publics qui légitiment leurs actions. De façon complémentaire, nous regrettons nous-même l'absence, parmi les interviewés, de professionnels exerçant l'activité dans des organisations de notoriété intermédiaire, qui sont pourtant très influentes dans les processus d'irrigation musicale du territoire. En effet, nous nous sommes intéressé, à travers les deux organisations étudiées et plus largement en relatant les parcours de ceux qui évoluent dans des organisations positionnées à la périphérie de celles-ci, à la manière dont la partie la plus institutionnalisée des professionnels des mondes de la musique évolue. Nous pensons que cette recherche gagnerait enfin à être prolongée par une analyse de professionnels évoluant dans d'autres organisations de diffusion, à Paris et en Région (festivals, Scène Nationales...).

Pour finir, soulignons que l'engagement des directeurs au cours de leurs parcours n'est pas à l'opposé de leur effort de se différencier ou du goût de l'ostentation sociale, mais est lié à lui. L'évolution de cette profession est intimement liée à certaines caractéristiques qui lui sont inhérentes et s'insère dans un processus complexe de professionnalisation collective. L'analyse de cette profession nous a permis de décrire, dans les mondes de la musique, un

changement de la conception de la culture et des politiques publiques qu'elle induit. À partir de la fin du XX^e siècle, les mutations de la Salle Pleyel et du TCE doivent être envisagées par rapport aux orientations politiques données par les tenants d'une politique publique de la musique et portant sur le développement des phalanges parisiennes et des infrastructures en mesure de les accueillir. De façon complémentaire, notre étude met en évidence les chemins empruntés par des professionnels pour accéder à des positions influentes dans les mondes de la musique, et donne des exemples précis des contraintes – sociales, économiques, politiques et esthétiques – que ces derniers doivent surmonter. Nous avons expliqué en quoi leurs actions sont politiques, modifiant peu à peu la valeur des choses, c'est-à-dire la forme de la musique et la manière de l'écouter. Pour cela nous avons lié la volonté de distinction des acteurs et la qualité même des objets qu'ils défendent et font advenir.

ANNEXE

Liste des entretiens réalisés durant la thèse :

	Nom et prénom	Date de l'entretien	Lieu de l'entretien	Principales organisations au cours de la carrière professionnelle	Postes
1	Monsieur Thibaud Malivoire de Camas	7/06/2017	Son bureau à la Philharmonie de Paris	Cité de la musique – Philharmonie de Paris	Directeur général adjoint
2	Monsieur Emmanuel Hondré	12/06/2017	Son bureau à la Philharmonie de Paris	Cité de la musique – Philharmonie de Paris	Directeur du département concerts et spectacles
3	Monsieur Michel Franck	17/06/2017	Son bureau au TCE	TCE	Directeur général
4	Monsieur Alain Durel	6/07/2017	Un café	TCE	Directeur général
5	Madame Nathalie Sergent	17/07/2017	Son bureau au TCE	TCE	Directrice Éditions et multimédia
6	Monsieur Philippe Fanjas	27/07/2017	Son bureau au siège de l'AFO	Association Française des Orchestres (AFO)	Président
7	Monsieur Francis Lepigeon	10/10/2017	Son domicile	TCE	Directeur général délégué
8	Madame Monique Montivier	16/10/2017	Téléphone	TCE	Administratrice
9	Madame Frédérique Gerbelle	21/12/2017	Un café	Les Grandes Voix/Les Grands Solistes	Directrice
10	Madame Jeanine Rosenzweig	5/02/2018	Son bureau à Jeanine Roze Production	Jeanine Roze Production	Directrice
11	Madame Anne Poursin	22/10/2018	Un café	Ministère de la Culture Auditorium de Lyon Ville de Lille	Déléguée à la musique Directrice générale DAC
12	Monsieur Gilles Demonet	6/11/2018	Son bureau à l'IReMus	IMG Artists Caisse des dépôts et Consignation	Directeur et gérant du bureau français Chef de cabinet du directeur général
13	Madame Fabienne Voisin	8/11/2018	Son bureau à l'ONDIF	Orchestre National d'Île-de-France (ONDIF)	Directrice générale
14	Monsieur Marc-Olivier Dupin	8/11/2018	Son bureau au ministère de l'Éducation Nationale	CNSMD ONDIF France Musique	Compositeur Directeur Directeur général Directeur

				Radio France	Directeur de la musique
15	Monsieur Michel Orier	14/11/2018	Son bureau à Radio France	Radio France Ministère de la culture SYNDEAC Maisons de la Culture de Grenoble et Amiens	Directeur de la musique et de la création culturelle Directeur général de la Création artistique Président Directeur
16	Monsieur Éric Denuit	4/12/2018	Téléphone	Ministère de la Culture	Délégué à la musique
17	Monsieur Eric Straram	5/12/2018	Un café		
18	Monsieur Hugues Borsarello	7/12/2018	Orchestre Lamoureux	Orchestre des concerts Lamoureux	Violon solo et conseiller artistique
19	Madame Annick Boccon-Gibod	10/12/2018	Un café	Orchestre de Paris	Attachée de presse
20	Monsieur Arnaud Merlin	11/12/2018	Son bureau	Radio France	Producteur
21	Monsieur Robert Lion	12/12/2018	Son domicile	Caisse des dépôts	Directeur général
22	Madame Pascale Serpette	18/12/2018	Un café	Caisse des dépôts	Responsable du mécénat musical
23	Monsieur Georges-Francois Hirsch	14/12/2018	Un café	TCE Ministère de la Culture Orchestre de Paris	Directeur général Directeur général de la Création artistique Directeur général
24	Monsieur Laurent Bayle	25/06/2019	Son bureau à la Cité de la musique – Philharmonie de Paris	Cité de la musique – Philharmonie de Paris IRCAM Festival Musica	Directeur général Directeur général Créateur du festival et Directeur

BIBLIOGRAPHIE

Cette bibliographie présente l'ensemble des ouvrages consultés durant le travail de thèse. Afin de ne pas considérer de manière réductive et cloisonnée ces ouvrages, nous avons choisi de les présenter selon un classement alphabétique, sans prendre en compte les différentes disciplines.

Ces ouvrages pourraient être répertoriés dans les catégories suivantes :

Politiques culturelles locales et nationales (sociologie, histoire, sciences politiques)

Art et esthétique (philosophie, musicologie, histoire)

La culture et les intellectuels (histoire, philosophie, économie)

Institutionnalisation de la musique : des amateurs, des mécènes et des artistes
(économie, sociologie, musicologie, histoire)

Sociologie des professions et du militantisme

Gestion des organisations culturelles

- InHarmoniques, n°6, *Musiques et Institutions*, Paris, Segquier, 1990.
- ABIRACHED, Robert. *Le théâtre et le prince : Volume 1, L'embellie. 1981-1992*, Arles, Acte Sud, 2005a.
- ABIRACHED, Robert. *Le théâtre et le prince : Volume 2, Un système fatigué. 1993-2004*, Arles, Acte Sud, 2005b.
- ADORNO, Theodor Wiesengrund. *Philosophie de la nouvelle musique*, Paris, Gallimard, 1962 (1949).
- ADORNO, Theodor Wiesengrund. *Mahler, une physionomie musicale*, Paris, Minuit, 1976 (1960).
- AGID, Philippe, TARONDEAU, Jean-Claude. *L'opéra de Paris est-il économiquement gouvernable ?* Revue française de gestion (n°142), 2003/1 a
- AGID, Philippe, TARONDEAU, Jean-Claude. *Manager les activités culturelles*, Revue française de gestion (n°142), 2003/1 b.
- AGID, Philippe, TARONDEAU, Jean-Claude. *L'Opéra de Paris, gouverner une grande institution culturelle*, Paris, Vuibert, 2006.
- AGID, Philippe, TARONDEAU, Jean-Claude. *Gouvernance et performances. Une analyse historico-économique de l'Opéra national de Paris*, Revue française de gestion (n° 188-189), 2008/8-9.
- AGRIKOLIANSKY, Éric, COLLOVALD, Annie. *Mobilisations conservatrices : comment les dominants contestent ?* Politix (n° 106), 2014/2.
- AGUILA, Jesus. *Le domaine musical, Pierre Boulez et vingt ans de création contemporaine*, Paris, Fayard, 1992.
- ALTEN, Michèle. *Musiciens français dans la guerre froide (1945-1956). L'indépendance artistique face au politique*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- ANGELO Mario d', *Socio-économie de la musique en France. Diagnostic d'un système vulnérable*, Paris, La Documentation française, 1997.
- APOSTOLIDES, Jean-Marie. *Le Roi-Machine. Spectacle et politique au temps de Louis XIV*, Paris, Les éditions de Minuit, 1981.
- ARENDRT, Hannah. *La crise de la culture, huit exercices de pensée politique*, Paris, Gallimard, 1972 (1961).
- ARIES, Philippe, DUBY, Georges. *Histoire de la vie privée, de la Renaissance aux Lumières*, Paris, Seuil, 1986.

ASSASSI, Isabelle. *Spécificités du produit culturel. L'exemple du spectacle vivant*. Revue Française de Gestion 29, 2003.

ASTRUC, Gabriel. *Le pavillon des fantômes. Souvenirs*, Paris, Belfond, 1987.

ASTRUC, Gabriel. *Mes scandales*, Paris, Éditions Claire Paulhan, 2013.

ATTALI, Jacques. *Bruits. Essai d'économie politique de la musique*, Paris, PUF, 1977.

AUBOUIN, Nicolas. *Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création*, Management & Avenir (n° 54), 2012/4.

BAECQUE, Antoine de. *Crises dans la culture française*, Paris, Bayard, 2008.

BAILBE, Joseph-Marc. *Le bourgeois et la musique au XIX^e siècle*, Romantisme n°17-18, 1977.

BARDEZ, Jean-Michel, DONEGANI, Jean-Marie, MAHIET, Damien, MOYSAN, Bruno. *L'institution musicale*, Paris, Delatour France, 2011.

BARTHE, Yannick et al. *Sociologie pragmatique, mode d'emploi*, Politix (n°103), 2013/3.

BARTHES, Roland. *Mythologies*, Paris, Seuil, 1970.

BAUMONT, Olivier. *La musique à Versailles*, Actes Sud / Château de Versailles Centre de musique baroque de Versailles, 2007.

BAUMOL, William, BOWEN William. *Performing Arts, the Economic Dilemma: A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*, M.I.T. Press, 1966.

BAXANDALL, Michael. *L'œil du Quattrocento : l'usage de la peinture dans l'Italie de la Renaissance*, Paris, Gallimard, 1985 (1972).

BEAUD, Stéphane. *L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour « l'entretien ethnographique »*. In: Politix, vol. 9, n°35, Troisième trimestre 1996.

BECKER, Howard. *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988 (1982).

BECKER, Howard. *Propos sur l'art*, Paris, L'Harmattan, 1999.

BECKER, Howard. *Les ficelles du métier, Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2002.

BECKER, Jean-Jacques, CANDAR, Gilles. *Histoire des Gauches en France, volume 2. XX^e siècle : à l'épreuve de l'histoire*, Paris, La Découverte, 2004.

BENATOUÏL, Thomas. *Critique et pragmatique en sociologie. Quelques principes de lecture*, Annales. Histoire, Sciences Sociales, 54^e année, N. 2, 1999.

BENHAMOU, Françoise. *Statut et financement du secteur culturel, Un état des débats*, Archives de Philosophie du Droit, 1997a.

- BENHAMOU, Françoise. *Fondements et limites de la notion de service public en matière culturelle*, in *Le service public en crise*, Sciences de la Société, n° 42, Toulouse, PUM, 1997b.
- BENHAMOU, Françoise. *L'économie de la culture*, Paris, Éditions La Découverte, 2001.
- BERNARD, Élisabeth. *Jules Pasdeloup et les concerts populaires*, *Revue de musicologie*, T. 57, n°2, 1971.
- BERNARD, Elisabeth, BAILBE, Joseph-Marc. *La musique en France à l'époque romantique (1830-1870)*, Paris, Flammarion, 1991.
- BLOOM, Allan. *L'âme désarmée : essai sur le déclin de la culture générale*, Paris, Julliard, 1987.
- BODEKER, Hans-Erich, WERNER, Michael, VEIT, Patrice. *Le concert et son public. Mutations de la vie musicale en Europe de 1780 à 1914 (France, Allemagne, Angleterre)*, Paris, Maison des sciences de l'homme, 2002.
- BODEKER, Hans-Erich, VEIT, Patrice. *Les sociétés de musique en Europe 1700-1920. Structures, pratiques musicales, sociabilités*, Berlin, BWV, 2007.
- BODEKER, Hans-Erich, VEIT, Patrice, WERNER Michael. *Organisateurs et Formes d'organisation du concert en Europe 1700-1920, Institutionnalisation et pratiques*, Berlin, BWV, 2008a.
- BODEKER, Hans-Erich, VEIT, Patrice, WERNER Michael. *Espaces et lieux de concert en Europe 1700-1920, Architecture, musique, société*, Berlin, BWV, 2008b.
- BONNAFOUS-BOUCHER, Maria, CHATELAIN-PONROY, Stéphanie, EVRARD, Yves, MAZALLON, Frédéric. *Quel avenir pour les théâtres lyriques ?* *Revue française de gestion* (n°142), 2003/1.
- BOLTANSKI, Luc. *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit, 1982.
- BOLTANSKI, Luc, THEVENOT, Laurent. *De la justification, Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.
- BOLTANSKI, Luc, ESQUERRE, Arnaud. *Enrichissement : une critique de la marchandise*, Paris, Gallimard, 2017.
- BONGRAIN, Anne, GERARD, Yves. *Des Menus-Plaisirs à la Cité de la musique 1795-1995*. Paris, Buchet-Chastel, 1996.
- BOSSEUR, Jean-Yves. *Musique et Beaux-Arts, de l'antiquité au XIX^e siècle*, Paris, Minerve, 1999.

- BOUDINET, Gilles. *Des arts et des idées au XX^e siècle. Musique, peinture, philosophie, sciences humaines et « intermezzos politiques », fragments croisés...* Paris, L'Harmattan, 2000.
- BOUJU, Paul, DUBOIS, Henri. *La Troisième République*, Paris, PUF, 1992.
- BOULEZ, Pierre, SAMUEL, Claude. *Éclats*, Paris, Éditions du Centre Pompidou, 1986.
- BOURDIEU, Pierre, DARBEL Alain. *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public*, Paris, Minuit, 1966.
- BOURDIEU, Pierre. *La production de la croyance, contribution à une économie des biens symboliques*. In: Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 13, février 1977.
- BOURDIEU, Pierre. *La distinction : critique sociale du jugement*, Paris, Minuit, 1979.
- BOURDIEU, Pierre. *Questions de sociologie*, Paris, Minuit, 2002.
- BREMAN, Bruno. *Les changements de la vie musicale parisienne de 1774 à 1799*, Paris, PUF, 1980.
- BUCH, Esteban. *La Neuvième de Beethoven, une histoire politique*, Paris, Gallimard, 1999.
- BUCH, Esteban. *Le chef d'orchestre. Pratiques de l'autorité et métaphores politiques*, Annales. Histoire, sciences sociales, 57^e années, n°4, 2002.
- BUCH, Esteban. *Le cas Schönberg, naissance de l'avant-garde musicale*, Paris, Gallimard, 2006.
- BURDEAU, Georges. *La démocratie*, Paris, Éditions du seuil, 1956.
- BURGUIERE, André, REVEL, Jacques. *Histoire de la France IV. Les formes de la culture*, Paris, Seuil, 1993.
- BUSSON, Alain, BARTOLI, Henri. *Le Théâtre en France : contexte socio-économique et choix esthétiques*, Paris, La Documentation française, 1986.
- BUSSON, Alain, EVRARD, Yves. *Portrait économique de la culture*, Paris, La Documentation française, 1987.
- CABANNE, Pierre. *Le pouvoir culturel sous la Cinquième république*, Paris, Olivier Orban, 1981.
- CAILLÉ, Alain. *La quête de reconnaissance, nouveau phénomène social total*, Paris, La Découverte, 2007.
- CAMERON, Sylvie, TOBELEMN, Jean-Michel. *Art et gestion de l'art. Leadership et institutions culturelles*, Liber, Montréal, 2013.

- CAMPOS, Rémy. *Philologie et sociologie de la musique au début du XX^e siècle. Pierre Aubry et Jules Combarieu*, Revue d'Histoire des Sciences Humaines 2006/1 (no 14), p. 19-47.
- CARLES, Philippe, COMOLLI, Jean-Louis. *Free jazz/Black power*, Paris, Gallimard, 2000.
- CARON, Rémi. *L'État et la culture*, Paris, Economica, 1989.
- CARON, Sylvain, DUCHESNEAU, Michel, DE MEDICIS, François. *Musique et modernité en France (1900-1945)*, Montréal, Les presses de l'université de Montréal, 2006.
- CASTEL, Robert. *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard, 1999 (1995).
- CHAILLOU, David. *Napoléon et l'opéra, la politique sur la scène 1810-1815*, Paris, Fayard, 2004.
- CHAOUCHE, Sabine, HERLIN, Denis, SERRE, Solveig, *L'Opéra de Paris, la Comédie-Française et l'Opéra-Comique, Approches comparées (1669-2010)*, Paris, École des Chartes, 2012.
- CHAPOULIE, Jean-Michel. *Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels. Revue française de sociologie*, 1973.
- CHAMPIGNEULE, Bernard. *Histoire de la musique*, Paris, Presses Universitaires de France, 1974.
- CHARLE, Christophe. *Le temps des hommes doubles*. In: *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, tome 39 N°1, Janvier-mars 1992.
- CHARLE, Christophe, ROCHE, Daniel. *Capitales culturelles, Capitales Symboliques, paris et les expériences européennes*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2002.
- CHARLE, Christophe. *La dérégulation culturelle. Essai d'histoire des cultures en Europe au XIX^e siècle*, PUF, Paris, 2015.
- CHARTIER, Roger. *Espace social et imaginaire social : les intellectuels frustrés au XVII^e siècle*. In: *Annales. Économies, sociétés, civilisations*, 37^e année, n° 2, 1982.
- CHARTIER, Roger. *Lectures et lecteurs dans la France d'Ancien Régime*, Le Seuil, Paris, 1987.
- CHARTIER, Roger. *Les origines culturelles de la Révolution française*, Paris, Le Seuil, 1990.
- CHATEAU, Dominique. *Qu'est-ce qu'un artiste ?* Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2008.
- CHIAPELLO, Ève. *Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? Réseaux*, volume 15, n°86, 1997.

- CHIAPELLO, Ève. *Artistes versus managers – le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 1998.
- CHIMENES, Myriam. *Mécènes et Musiciens. Du salon au concert à Paris sous la IIIe République*, Paris, Fayard, 2004.
- CHIMENES, Myriam, SIMON, Yannick. *La musique à Paris sous l'Occupation*, Paris, Cité de la musique/Fayard, 2013.
- COINTET, Michèle. *Histoire culturelle de la France 1918-1958*, Paris, Sedes, 1988.
- COLLOVALD, Annie, LECHIEN, Marie-Hélène, ROZIER, Sabine, WILLEMEZ, Laurent. *L'humanitaire ou le management des dévouements, Enquête sur un militantisme de « solidarité internationale » en faveur du Tiers-Monde*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2002.
- COLLOVALD, Annie. *De la défense des « pauvres nécessiteux » à l'humanitaire expert, Reconversion et métamorphoses d'une cause politique*, Politix, vol. 14, n°56, 2001.
- COMETTI, Jean-Pierre, *Qu'est-ce que le pragmatisme ?* Paris, Folio, 2010.
- CONSTANT, Pierre. *Histoire du Concert Spirituel (1752-1790)*, Paris, Société française de musicologie, 1975.
- CORCUFF, Philippe. *Justification, stratégie et compassion : Apport de la sociologie des régimes d'action*, Correspondances (Bulletin d'information scientifique de l'Institut de Recherche sur le Maghreb Contemporain), Tunis, n°51, juin 1998.
- COSTA, Pascaline, HANET, Danièle, MOULIN, Raymonde. *La formation des conservateurs de biens culturels en Europe*, Paris, Centre de sociologie des arts, 1993.
- COTRO, Vincent, DUFETEL, Nicolas. *Musique enjeu de société, Autour de Guy Gosselin*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2016.
- CRUBELLIER, Maurice. *Histoire culturelle de la France (XIX^e – XX^e)*, Paris, Armand Colin, 1974.
- DARRÉ, Alain. *Musique et politique : les répertoires de l'identité*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 1996.
- DASTE, Jean. *Le théâtre et le risque*, Le Chambon-sur-Lignon, Cheyne Éditeur, 1993.
- DAUPHIN, Claude. *La musique au temps des encyclopédistes*, Ferney-Voltaire, Centre international d'étude du XVIIIe siècle, 2001.
- DEBORD, Guy. *La société du spectacle*, Paris, Buchet Chastel, 1992 (1967).
- DE LA GORCE, Jérôme. *L'Opéra à Paris au temps de Louis XIV*, Paris, Desjonquières, 1992.

- DE LA GORCE, Jérôme. *Jean-Baptiste Lully*, Paris, Fayard, 2002.
- DEMONET, Gilles. *Les tournées d'orchestre en France*, Observatoire Musical Français, n°5, 2007.
- DEMONET Gilles. *Les marchés de la musique vivante : la représentation musicale au XXI^e siècle*, Paris, PU Paris-Sorbonne, 2015.
- DENIZOT, Marion. *Jeanne Laurent, une fondatrice de service public pour la culture, 1946-1952*, Paris, Comité d'histoire du ministère de la Culture, 2005.
- DeNORA, Tia. *Beethoven et la construction du génie*, Paris, Fayard, 1998.
- DÉOTTE, Jean-Louis. *La commande et l'époque*, Les visibles manifestes, Culture publique, opus 2, sens & tonka, 2005.
- DE PLACE, Adelaïde. *La vie musicale en France au temps de la Révolution*, Paris, Fayard, 1989.
- DEPLAUDE, Marc-Olivier. *Une mobilisation contre-révolutionnaire : la refondation du syndicat autonome des enseignants de médecine en mai 1968 et sa lutte pour la « sélection »*, Sociétés contemporaines (n° 73), 2009/1.
- DEWEY, John. *Le public et ses problèmes*, Paris, Gallimard, 2005a (1927).
- DEWEY, John. *L'art comme expérience*, Paris, Gallimard, 2005b (1934).
- DIDIER, Béatrice. *La Musique des Lumières*, Paris, PUF, 1985.
- DIJAN, Jean-Michel. *La politique culturelle*, Paris, Le Monde Éditions-Marabout, 1996.
- DONNAT, Olivier. *Les pratiques culturelles des français à l'ère numérique*, Paris, La Découverte, Ministère de la Culture et de la Communication, 2009.
- DUBET, François. *Injustice et reconnaissance*, *Esprit*, 2008/7.
- DUBOIS, Vincent. *Les prémices de la « démocratisation culturelle ». Les intellectuels, l'art et le peuple au tournant du siècle*. *Politix*, n°24, 1993.
- DUBOIS, Vincent, GEORGAKAKIS, Didier. *Sciences sociales et politiques culturelles. Entretiens avec Joffre Dumazedier et Augustin Girard*, *Politix*, vol. 6, n°24, Quatrième trimestre 1993.
- DUBOIS, Vincent. *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris, Belin, 1999.
- DUBOIS, Vincent, DULONG, Delphine. *La question technocratique, de l'invention d'une figure aux transformations de l'action publique*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 1999.

- DUBOIS, Vincent. *Politiques culturelles : un débat toujours recommencé*, dans DEMORAND Nicolas, JALLON Hugues, l'Année des débats. La suite dans les idées 2000-2001, Paris, La Découverte/France Culture, 2000.
- DUBOIS, Vincent. *Du militantisme à la gestion culturelle : L'institutionnalisation de l'action culturelle dans une ville de banlieue (Bron, 1970-1990)*. Gaubert (C.), Lechien (M.-H.) et Tissot (S.). Reconversions militantes, Presses universitaires de Limoges, p. 139-162., 2006.
- DUBOIS, Vincent. *Le politique, l'artiste et le gestionnaire. (Re)configurations locales et (dé)politisation de la culture*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, 2012.
- DUBOIS, Vincent. *La culture comme vocation*, Paris, Raisons d'agir, 2013.
- DUCHEMIN, Pierre-Yves. *L'écouteur écouté : les auditeurs de musique à la salle d'actualité de la BPI*, 1983.
- DUCHEMIN Noémi, VEITL Anne. *Maurice Fleuret : une politique démocratique de la musique, 1981-1986*, Paris, La Documentation Française, 2000.
- DUCHESNEAU, Michel. *L'avant-garde musicale à Paris de 1871 à 1939*, Liège, Mardaga, 1997.
- DUHAMEL, Jean-Marie. *La musique dans la ville de Lully à Rameau...* Lille, Presse Universitaires de Lille, 1994.
- DUFOURT, Hugues. *Les principes de la musique sérielle*, Archives de Philosophie, 2001/2.
- DUFOURT, Hugues, FAUQUET, Joël-Marie. *Musique et médiations. Le métier, l'instrument, l'oreille*, Paris, Klincksieck, 1994.
- DUFOURT, Hugues, FAUQUET, Joël-Marie. *La musique et le pouvoir*, Paris, Aux amateurs de livres, 1987.
- DUFOURT, Hugues, FAUQUET, Joël-Marie. *La musique : du théorique au politique*. Paris, Aux amateurs de livres, 1991.
- DUFOURT, Hugues, FAUQUET, Joël-Marie. *La musique depuis 1945, Matériau, esthétique et perception*, Liège, Mardaga, 1996.
- DUFRENNE, Mikel. *Art et politique*, Paris, Union générale d'éditions, 1974.
- DULONG, Delphine. *Moderniser la politique. Aux origines de la V^e République*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- DUMESNIL, René. *La musique en France entre les deux guerres 1919-1939*, Paris, Milieu de Monde, 1946.

- DUPUIS, Xavier. *La gestion du non marchand. Analyse économique de la production lyrique*, Paris, Université de Paris I, 1980.
- DUPUIS, Xavier. *Culture et développement, De la reconnaissance à l'évaluation*, Paris, Unesco/Ica, 1991.
- DUPUIS, Xavier. *La surqualité : le spectacle subventionné malade de la bureaucratie ?* Revue économique, volume 34, n°6, 1983.
- DUPUIS, Xavier. *La micro-économie du spectacle vivant, l'économie du spectacle vivant et l'audiovisuel*, colloque international, Nice, 15-16 octobre 1984, La Documentation française, 1985.
- DUPUIS, Xavier. *Quand le monde musical déchanté...* MEI, n°3, 1995.
- DUPUIS, Xavier. *L'économie méconnue de l'Opéra*, Laboratoire d'économie sociale, Intergroupe de recherche en économie de la culture, Université Paris I-Panthéon-Sorbonne, 1996.
- DUPUIS, Xavier. *Économie et Management de la culture en France : un état des lieux*, 2004.
- DURNEY, Daniel. *1989 ou le déclin de la République musicale. La politique de création musicale du deuxième ministère Lang*, Société française, hiver 1992-1993.
- DURNEY, Daniel. *L'État, le créateur et le public*, Les Cahiers du Cirem, no 24-25, 1993.
- DURON, Jean. *Regards sur la musique au temps de Louis XIV*, Bruxelles, Mardaga, 2007a.
- DURON, Jean. *Regards sur la musique au temps de Louis XV*, Bruxelles, Mardaga, 2007b.
- DURON, Jean. *Regards sur la musique au temps de Louis XVI*, Bruxelles, Mardaga, 2007c.
- DURON, Jean. *Le prince et la musique, les passions musicales de Louis XIV*, Bruxelles, Mardaga, 2009.
- DUTEURTRE, Benoit. *Requiem pour une avant-garde*, Paris, Les belles lettres, 2006.
- DUTHEIL-PESSIN, Catherine, RIBAC, François. *La fabrique de la programmation culturelle*, Paris, La Dispute, 2017.
- EISLER, Hans. *Musique et société*, Paris, Maison des sciences de l'homme, 1998.
- ELIAS, Norbert. *La société de cour*, Paris, Calmann-Lévy, 1974 (1969).
- ELIAS, Norbert. *Mozart. Sociologie d'un génie*. Paris, Seuil, 1991.
- ELIAS, Norbert. *La société des individus*. Paris, Pocket, 1991b (1987).
- ENGEL, Laurence. *La Philharmonie : cacophonie pour un beau projet*, Esprit, n°411, janvier 2015.
- ESCAL, Françoise. *Espaces sociaux, espaces musicaux*. Paris, Payot, 1979.

- EVARD, Yves. *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris, Economica, 1993.
- EVARD, Yves et COLBERT, François. *Arts Management: A new discipline entering the millennium?* International Journal of Arts Management, volume 2, number 2, winter 2000.
- FABIANO, Andrea. *La « Querelle des Bouffons » dans la vie culturelle française du XVIIIe siècle*, Paris, CNRS Éditions, 2005.
- FARCHY, Joëlle, SAGOT-DUVAUROUX, Dominique. *Économie des politiques culturelles*, Paris, PUF, 1994.
- FAUCHEREAU, Serge. *Avant-gardes du XXe siècle, Arts et littératures 1905-1930*, Paris Flammarion, 2011.
- FAUQUET, Joël-Marie. *Les sociétés de musique de chambre à Paris de la Restauration à 1870*, Paris, Aux amateurs de Livres, 1986.
- FAUQUET, Joël-Marie. *Dictionnaire de la musique en France au XIXe siècle*, Paris, Fayard, 2003.
- FAUQUET, Joël-Marie. *Imager la musique au XIXe siècle*, Paris, Klincksieck, 2013.
- FAUQUET, Joël-Marie, HENNION, Antoine. *La grandeur de Bach, L'amour de la musique en France au XIXe siècle*, Paris, Fayard, 2000.
- FAURE, Michel. *Musique et société du second empire aux années vingt. Autour de Saint-Saëns, Fauré, Debussy et Ravel*, Paris, Flammarion, 1985.
- FAURE, Michel. *L'influence de la société sur la musique, Analyse d'œuvre musicale à la lumière des sensibilités collectives*, Paris L'Harmattan, 2008.
- FIASCHI, Annick. *La musique en France dans la seconde moitié du XVIIe siècle : instrument du pouvoir politique et religieux*, dans *Les musiciens au temps de Louis XIV*, Paris, Jean-Michel Place, 1997.
- FILLIEULE, Olivier. *Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. Post scriptum*, *Revue française de science politique*, vol. vol. 51, no. 1, 2001.
- FILLIEULE, Olivier. *Devenirs militants*, *Sciences Humaines* 144, décembre 2003.
- FILLIEULE, Olivier, AGRİKOLIANSKY, Éric, SOMMIER, Isabelle. *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*, Paris La Découverte, 2010.
- FINKIELKRAUT, Alain. *La défaite de la pensée*, Paris, Gallimard, 1987.
- FORSYTH, Michael. *Architecture et musique. L'architecture, le musicien et l'auditeur du 17e siècle à nos jours*, Bruxelles, Mardaga, 1985.

- FRAGONARD, Michel. *La culture du XX^e siècle*, Paris, Bordas, 1995.
- FRANCOIS, Pierre. *Production, convention et pouvoir : la construction du son des orchestres de musique ancienne*, Sociologie du travail 44, 2002.
- FRANCOIS, Pierre. *La maladie des coûts est-elle contagieuse ? Le cas des ensembles de musique ancienne*, Sociologie du travail, 46 (4), 2004.
- FRANCOIS, Pierre. *Prototype, concurrence et marché : le marché des concerts de musique ancienne*, Revue française de sociologie, (Vol. 45), 2004/3.
- FRANCOIS, Pierre. *Le monde de la musique ancienne : Sociologie économique d'une innovation esthétique*, Paris, Economica, 2005.
- FRANCOIS, Pierre. *Le marché et le politique. Le rôle de l'action publique dans le développement du monde de la musique ancienne*, Revue française de science politique, (Vol. 57), 2007/5.
- FRANCOIS, Pierre. *La musique. Une industrie, des pratiques*, Paris, La Documentation française, 2008.
- FRANCOIS-SAPPEY, Brigitte. *Histoire de la musique en Europe*, Paris, Presses Universitaires de France, 1992.
- FRANCOIS-SAPPEY, Brigitte. *La musique en France depuis 1870*, Paris, Fayard, 2013.
- FREUND, Julien. *Sociologie de Max Weber*, Paris, PUF, 1968
- FULCHER, Jane. *Le Grand Opéra en France : un art politique 1820-1870*, Paris, Belin, 1988.
- FULCHER, Jane. *Style musical et enjeux politiques en France à la veille de la 2nd guerre mondiale*, Actes de la recherche en sciences sociales, n°110, décembre 1995.
- FULCHER, Jane. *Concert et propagande politique en France au début du XX^e siècle*. In : *Annales. Histoire, Sciences Sociales*. 55^e année, n° 2, 2000.
- FUMAROLI, Marc. *L'État culturel, Essai sur une religion moderne*, Paris, Fallois, 1991.
- FUMAROLI, Marc. *La Querelle des Anciens et des Modernes*, Paris, Gallimard, 2001.
- FUMAROLI, Marc. *Quelques réflexions liminaires sur le mécénat d'Ancien Régime, L'Age d'or du mécénat (1598-1661)*, Actes du colloque international CNRS, Paris, Editions du CNRS, 1985.
- FUMAROLI, Marc. *Les musées au service du public. Les origines*, in Edouard Bonnefous, Eric Peuchot, Laurent Richer, *Droit au musée. Droit des musées*, Dalloz, Paris, 1994.
- FURET, François. *Penser la Révolution française*, Paris, Gallimard, 1978.
- GAUCHET, Marcel. *Le désenchantement du monde*, Paris, Gallimard, 1985.

- GAUTHIER, Laure, TRAVERSIER, Mélanie. *Mélodies urbaines. La musique dans les villes d'Europe (XVIe – XIXe siècles)*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 2008.
- GENET-DELACROIX, Marie-Claude. *Art et État sous la IIIe République. Le système des Beaux-Arts 1870-1940*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1992.
- GENETTE, Gérard. *L'œuvre de l'art, vol 2*, Paris, Seuil, 1997.
- GETREAU, Florence, HAINE, Malou, COLAS, Damien. *Musique, Esthétique et société au XIXe siècle*, Bruxelles, Mardaga, 2007.
- GISLAIN, Jean-Jacques. *Les origines de l'entrepreneur schumpétérien*, Revue Interventions économiques, 46, 2012.
- GLAS, Marjorie, *Le Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles (SYNDEAC), miroir et moteur des transformations de l'univers théâtral*, Le Mouvement Social, (n° 243), 2013/2.
- GOETSCHER, Pascale. *Renouveau et décentralisation du théâtre (1945-1981)*, Paris, PUF, 2004.
- GOETSCHER, Pascale, LOYER, Emmanuelle. *Histoire culturelle de la France de la Belle Époque à nos jours*, Paris, Armand Colin, 2005 (1995).
- GOETSCHER, Pascale, LOYER, Emmanuelle. *Histoire culturelle et intellectuelle de la France au XXe siècle*, Paris, Armand Colin, 1995.
- GOETSCHER, Pascale, YON, Jean-Claude. *Directeurs de théâtre, XIXe – XXe siècles, Histoire d'une profession*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2008.
- GOETSCHER, Pascale, YON, Jean-Claude. *Au théâtre ! La sortie au spectacle XIXe-XXIe siècles*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2014.
- GOFFMAN, Erving. *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit, 1974 (1967).
- GOLDMANN, Lucien. *La création culturelle dans la société moderne*, Paris, Denoël, 1971.
- GOODMAN, Nelson. *Langages de l'art*, Nîmes, Jacqueline Chambon, 1990.
- GOODMAN, Nelson. *Manières de faire des mondes*, Paris, Gallimard, 1992.
- GOODMAN, Nelson. *L'art en théorie et en action*, Paris, Gallimard, 1996.
- GOODMAN, Nelson, ELGIN, Catherine. *Esthétique et connaissance : pour changer de sujet*, Paris, l'Éclat, 1990.
- GOURRET, Jean. *Ces hommes qui ont fait l'opéra, 1669 – 1984*, Paris, Albatros, 1984.
- GOUYON, Marie, PATUREAU, Frédérique. *Tendances de l'emploi dans le spectacle vivant*, Cultures Chiffres, No. 1, 2010/1

- GREEN, Anne Marie. *Musique et Sociologie, enjeux méthodologiques et approches empiriques*, Paris, L'harmattan, 2000.
- GREEN, Anne Marie. *De la musique en sociologie*, Paris, L'harmattan, 2006.
- GUILHOT, Nicolas. *Les professionnels de la démocratie. Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 139, septembre 2001.
- GUMPLOWICZ, Philippe ; KLEIN, Jean-Claude. *Paris 1944-1954. Artistes, intellectuels, publics : la culture comme enjeu*, Paris, autrement, 1995.
- GUMPLOWICZ, Philippe. *Les travaux d'Orphée, deux siècles de pratique musicale amateur en France (1820-2000)*, Paris, Aubier, 1987.
- HABERMAS, Jürgen. *Le discours philosophique de la modernité : douze conférences*, Paris, Gallimard, 1988 (1985).
- HABERMAS, Jürgen. *Vérité et justification*, Paris, Gallimard, 2001.
- HABERMAS, Jürgen. *L'espace public. Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Paris, Payot, 1993 (1978).
- HAROUËL, Jean-Louis. *Culture et contre-cultures*, Paris, PUF, 1994.
- HASKELL, Francis. *L'Amateur d'art*, Paris, Le livre de poche, 1997.
- HEINICH, Nathalie. POLLAK, Michael. *Du conservateur de musée à l'auteur d'expositions : l'invention d'une position singulière*, Sociologie du Travail Vol. 31, No. 1, 1989.
- HEINICH, Nathalie. *Ce que l'art fait à la sociologie*, Paris, Minuit, 1998.
- HENNEBELLE, David. *Nobles, musique et musiciens à Paris à la fin de l'Ancien Régime. Les transformations d'un patronage séculaire (1760-1780)*, Revue de Musicologie, T. 87, No. 2, 2001.
- HENNEBELLE, David. *De Lully à Mozart. Aristocratie, musique et musiciens à Paris (XVII^e – XVIII^e siècles)*, Seyssel, Champ Vallon, 2009.
- HENNION, Antoine. *La passion musicale*, Paris, Métailié, 2007 (1993).
- HENNION, Antoine. *L'histoire de l'art : leçons sur la médiation*, Réseaux, volume 11 n°60, 1993.
- HENNION, Antoine. *Pour une pragmatique du goût*, Papiers de recherche du CSI, n°001, 2005.
- HENNION, Antoine. *L'écoute à la question*, Revue de Musicologie, T. 88, No. 1, 2002.
- HENNION, Antoine. *Les protocoles du goût. Une sociologie positive des grands amateurs de musique*, in *Regards croisés sur les pratiques culturelles*, O. Donnat dir., DEP/Ministère de la culture, Paris, La documentation française, 2003.

- HENNION, Antoine. *Une pragmatique de la musique : expériences d'écoutes. Petit retour arrière sur le séminaire Aimer la musique*. In *Musique Interpréter l'écoute*, Paris, L'Harmattan, 2002.
- HENNION, Antoine. *La présence de Bach*. In *Penser l'œuvre musicale au XXe siècle : avec, sans ou contre l'histoire ?* Paris, Centre de documentation de la musique contemporaine, 2006.
- HENNION, Antoine, RIBAC, François. *Le silence sur la musique*, Mouvements no29, 2003/4.
- HENNION, Antoine. *Une sociologie des attachements, D'une sociologie de la culture à une pragmatique de l'amateur*, Sociétés, no 85, 2004/3.
- HENNION, Antoine. *D'une sociologie de la médiation à une pragmatique des attachements. : Retour sur un parcours sociologique au sein du CSI*. SociologieS, Toulouse : Association internationale des sociologues de langue française, 2013.
- HENNION, Antoine. *Faire chanter la parole, faire parler la musique. généalogie d'une instauration réciproque*, 2019.
- HENNION, Antoine, MAISONNEUVE, Sophie. *Figures de l'amateur : formes, objets, pratiques de l'amour de la musique aujourd'hui*, Paris, La Documentation Française, 2000.
- HONNETH, Axel. *La lutte pour la reconnaissance*, 2002 (1992).
- HUESCA, Roland. *Le Théâtre des Champs-Élysées à l'heure des ballets russes*, Vingtième Siècle, revue d'histoire, n°63, juillet-septembre 1999.
- IMBERTY, Michel. *La musique au regard des sciences humaines et des sciences sociales : Actes du colloque : Maison des sciences de l'homme*, Paris, 10 et 11 février 1994, volume 2, Paris, L'Harmattan, 1997.
- JANKELEVITCH, Vladimir. *La musique et l'ineffable*, Paris, Seuil, 1983.
- JOHNSON, Victoria. *Backstage at the Revolution. How the Royal Paris Opera survived the end of the Old Regime*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 2008.
- JOURDAN, Annie. *Politique artistique et Révolution française (1789-1800) : la régénération des arts, un échec ?* In : *Annales historiques de la Révolution française* n°309, 1997.
- KRITZ Ernest, KURTZ Otto. *La légende de l'artiste*, Paris, Allia, 2010.
- LANDOWSKI, Marcel. *Batailles pour la musique*, Paris, Seuil, 1979.
- LAURENT, Jeanne. *Arts et pouvoirs*, Saint-Etienne, CIEREC, 1982.
- LEBRECHT, Norman. *When the music stops... Managers, Maestros and the corporate murder of classical music*. London, Pocket Books, 1996.

- LEDENT, David. *La Révolution symphonique : l'invention d'une modernité musicale*, Paris, L'Harmattan, 2009a.
- LEDENT, David. *L'institutionnalisation des concerts publics*, Revue Appareil, n°3, 2009b.
- LEMIEUX, Cyril. *La sociologie pragmatique*, Paris, La Découverte, 2018.
- LEROY, Dominique. *Histoire des arts du spectacle en France*, Paris, L'Harmattan, 1990.
- LEROY, Dominique. *Économie des arts du spectacle vivant*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- LETERRIER, Sophie-Anne. *Musique populaire et musique savante au XIX^e siècle. Du « peuple » au « public »*, Revue d'histoire du XIX^e, 19, 1999.
- LETERRIER, Sophie-Anne. *Professionnels, amateurs, dilettantes : les frontières du patriciat musical au XIX^e siècle*, in Hervé Leuwers, Jean-Paul Barrière et Bernard Lefebvre (dir.), *Élites et sociabilité au XIX^e siècle*, Villeneuve d'Ascq, IRHiS (« Histoire et littérature de l'Europe du Nord-Ouest », n° 27), 2001.
- LIGNIER, Wilfried. *Comment rester dominant ? Les classes supérieures face aux incertitudes de leur reproduction*, *Savoir/Agir*, (n° 26), 2013/4.
- LIZÉ, Wenceslas, NAUDIER, Delphine, ROUEFF, Olivier. *Intermédiaires du travail artistique, à la frontière de l'art et du commerce*, Paris, DEPS, 2011.
- LIZÉ, Wenceslas, NAUDIER, Delphine, SOFIO, Séverine. *Les stratégies de la notoriété. Intermédiaires et consécration dans les univers artistiques*. Paris, Édition des archives contemporaines, 2014.
- LIZÉ, Wenceslas, NAUDIER, Delphine. *Intermédiaires, professionnalisation et hétéronomisation des champs artistiques* In : *Bourdieu et le travail*. Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2015.
- LOYER, Emmanuelle. *1968, L'an I du tout culturel ? Vingtième Siècle*, Revue d'histoire, n°98, 2008/2.
- MALRAUX, André. *Le musée imaginaire*, Paris, Folio, 1965.
- MANENT, Pierre, *Tocqueville et la nature de la démocratie*, Paris, Gallimard, 2006 (1982).
- MARTIN, Cécile. *Les formations à l'administration et à la gestion de la culture : bilan et perspectives*, Culture études, 2, 2008.
- MASSIN, Brigitte, MASSIN, Jean. *Histoire de la musique occidentale*, Paris, Fayard, 1985.
- MATHIEU, Julien. *Transgressions impossibles ? L'avant-garde atonale et le champ musical parisien en 1954*, Vingtième Siècle. Revue d'histoire, 2004/3 no 83.

- MATHIEU, Julien. *Un mythe fondateur de la musique contemporaine : le « scandale » provoqué en 1954 par la création de Déserts d'Edgar Varèse*, Revue d'histoire moderne et contemporaine n°51-1, 2004/1.
- MAYER, Arno. *La persistance de l'Ancien Régime : L'Europe de 1848 à la Grande Guerre*, Paris, Aubier, 2010 (1983).
- MENGER, Pierre-Michel. *Création et consommation musicales : le grand écart*, Esprit, 1984.
- MENGER, Pierre-Michel. *L'élitisme musical républicain : la création contemporaine et ses publics*, Esprit, mars 1985.
- MENGER, Pierre-Michel. *L'opéra, bien public ? À propos de l'Opéra-Bastille*, Esprit, No. 148/149 (3/4), Mars-Avril 1989.
- MENGER, Pierre-Michel. *Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle*. Revue française de sociologie, 1991.
- MENGER, Pierre-Michel. *Le paradoxe du musicien, Le compositeur, le mélomane et l'État dans la société contemporaine*, Paris, L'Harmattan, 2001 (1983).
- MESNARD, Jean, MOUSNIER, Roland. *L'âge d'or du mécénat (1598-1661)*, Paris, CNRS Éditions, 1985.
- MICHAUD, Yves. *La crise de l'art contemporain. Utopie, démocratie et comédie*, Paris, PUF, 1997.
- MICHAUD, Yves. *Critères esthétiques et jugements de goût*, Paris, Jacqueline Chambon, 1999.
- MOLLARD, Claude. *Le cinquième pouvoir. La culture et l'État de Malraux à Lang*, Paris, Armand Colin, 1999.
- MORNET, Daniel. *Les origines intellectuelles de la Révolution française 1715-1787*, Paris, Colin, 1967.
- MOULIN, Raymonde. *De l'artisan au professionnel : l'artiste*. Sociologie du travail, 25^e année n°4, Les professions artistiques, Octobre-décembre 1983.
- MOULIN, Raymonde, QUEMIN, Alain. *La certification de la valeur de l'art. Experts et expertises*. Annales. Économies, Sociétés, Civilisations. 48^e année, n° 6, 1993.
- MOULIN, Raymonde. *Le marché de l'art : la construction des valeurs artistiques*, Esprit, 10, 1993
- MOULIN, Raymonde. *La construction des valeurs artistiques contemporaines*. Cahiers de recherche sociologique, (16), 1991.
- MOULINIER, Pierre. *La formation des administrateurs culturels*, Paris, Unesco, 1983.

- MOYSAN, Bruno. *Musique, politique et sécularisation*, Raisons politiques (n° 14) 2004/2.
- MUSSAT, Marie-Claire. *Trajectoire de la musique au XX^e siècle*, Paris, Klincksieck, 1995.
- NAUDIER, Delphine. *La fabrication de la croyance en la valeur littéraire*, L'Harmattan, Sociologie de l'Art, 2004.
- NOIRIEL, Gérard. *L'institutionnalisation du théâtre français et ses effets sur la définition légitime de la création*, Revue internationale de philosophie, vol. 255, n° 1, 2011.
- NOIRIEL, Gérard. *Histoire, théâtre et politique*, Marseille, Agone, 2009.
- NICOLAS, François, ESCAL, Françoise. *Le concert. Enjeux, fonctions et modalités*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- OCTOBRE, Sylvie. *Profession, segments professionnels et identité. L'évolution des conservateurs de musées*, Revue française de sociologie, 1999.
- OFFERLÉ, Michel. *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris, Montchrestien, 1998.
- OFFERLÉ, Michel. *Retour critique sur les répertoires de l'action collective (XVIII^e - XXI^e siècles)*, Politix, (n° 81), 2008/1.
- OFFERLÉ, Michel. *L'action collective patronale en France, 19^e-21^e siècles*, Organisation, répertoires et engagements, Vingtième Siècle. Revue d'histoire (N° 114), 2012/2.
- OFFERLÉ, Michel. *Militer en patronat. Engagements patronaux et sociologie du militantisme*, Sociétés contemporaines, (N° 98), 2015/2.
- ORY, Pascal. *L'entre-deux-Mai, Histoire culturelle de la France Mai 1968-Mai 1981*, Paris, Seuil, 1983.
- ORY, Pascal. *L'aventure culturelle française. 1945-1989*, Paris, Flammarion, 1989.
- ORY, Pascal. *L'histoire culturelle*, Paris, Presses Universitaires de France, 2011.
- ORY, Pascal, SIRINELLI, Jean-François. *Les intellectuels en France de l'Affaire Dreyfus à nos jours*, Paris, Colin, 1986.
- OZOUF, Mona. *Le concept d'opinion publique au XVIII^e siècle*. In: Sociologie de la communication, volume 1, n°1, 1997.
- PASLER, Jann. *Writing through Music: Essays on Music, Culture, and Politics*, Oxford University Press, 2008.
- PASLER, Jann. *Classe sociale, genre et formation musicale : préparer le prix de Rome au conservatoire de Paris entre 1871 et 1900*. Romantisme (n°153), 2011/3.
- PASLER, Jann. *La République, la musique et le citoyen, 1871-1914*, Paris, Gallimard, 2015.
- PASSERON Jean-Claude, *Le raisonnement sociologique*, Paris, Albin Michel, 2006.

- PASSERON Jean-Claude, GRIGNON, Claude. *Le Savant et le Populaire. Misérabilisme et populisme en sociologie et en littérature*, Paris, Gallimard, 1989.
- PATUREAU Frédérique, *L'Opéra de Paris ou les ambiguïtés de l'enjeu culturel*, dans Moulin Raymonde (dir.), *Sociologie de l'art*, Paris, La Documentation française, 1986.
- PATUREAU, Frédérique. *Le palais Garnier dans la société parisienne, 1875-1914*. Liège, Mardaga, 1991.
- PEDLER, Emmanuel. *L'écoute musicale : questions sociologiques*, in Pistone D, Mialaret JP, *Analyse musicale et perception*, Paris, Observatoire Musical Français, Conférences et séminaires, 1994.
- PEDLER, Emmanuel. *Entendre l'Opéra. Une sociologie du théâtre lyrique*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- PEDLER, Emmanuel. *Entendement musical et malentendu culturel : le concert comme lieu de confrontation symbolique*, *Sociologie et sociétés*, vol. XXXVI, n°1, 2004.
- PERNON, Gérard. *Histoire de la musique*, Luçon, Éditions Jean-Paul Gisserot, 1998.
- PISTONE, Danièle. *La musique en France de la Révolution à 1900*, Paris, Honoré Champion, 1979.
- PISTONE, Danièle. *La symphonie dans l'Europe du XIXe siècle*, *Histoire et langage*, Paris, Honoré Champion, 1984.
- PISTONE, Danièle. *Musiques et musiciens à Paris dans les années Trente, Textes réunis et présentés par Danièle Pistone*, Paris, Honoré Champion Éditeur, 2000.
- PISTONE, Danièle. *La musique à Paris en 1880*, Paris, Éditions OMF Université Paris-Sorbonne, 2015.
- POIRRIER, Philippe. *L'État et la Culture en France au XXe siècle*, Paris, Le livre de poche, 2000.
- POIRRIER, Philippe. *Les politiques culturelles en France*, Paris, La documentation française, 2003.
- POULARD, Frédéric. *Diriger les musées et administrer la culture*, *Sociétés contemporaines*, (n° 66), 2007/2.
- PROUST, Serge. *Une nouvelle figure de l'artiste : le metteur en scène de théâtre*, *Sociologie du travail*, 43,4, 2001.
- QUIGNARD, Pascal. *La haine de la musique*, Paris, Gallimard, 1997 (1996).
- RANCIERE, Jacques. *La mésintelligence : Politique et philosophie*, Paris, Galilée, 1995.

- RANCIERE, Jacques. *Le partage du sensible : Esthétique et politique*, Paris, La fabrique éditions, 2000.
- RANCIERE, Jacques. *Le destin des images*, Paris, La fabrique éditions, 2003.
- RANCIERE, Jacques. *Malaise dans l'esthétique*, Paris, Galilée, 2004.
- RANCIERE, Jacques. *Le spectateur émancipé*, Paris, La fabrique éditions, 2009.
- RAVET, Hyacinthe. *Sociologies de la musique. Relectures et voies nouvelles*, l'Année sociologique, 60, n°2, 2010.
- RENAULT, Emmanuel. *Reconnaissance et travail*, Travailler (n° 18) 2007/2.
- REYNAUD, Cécile. *L'orchestre de Paris. De la Société des concerts du conservatoire à l'orchestre de Paris, 1828-2008*, Paris, Éditions du patrimoine, 2007.
- RIGAUD, Jacques. *L'exception culturelle, culture et pouvoirs sous la Ve République*, Paris, Grasset, 1995.
- RIOUX, Jean-Pierre, SIRINELLI, Jean-François. *La culture de masse en France*, Paris, Fayard, 2005.
- RITAINE, Evelyne. *Les stratégies de la culture*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1983.
- ROCHLITZ, Rainer. *Subversion et subvention : Art contemporain et argumentation esthétique*, Paris, Gallimard, 1994.
- ROCHLITZ, Rainer. *L'art au banc d'essai*, Paris, Gallimard, 1998.
- ROCHLITZ, Rainer. *Feu la critique : Essais sur l'art et la littérature*, Paris, La Lettre Volée, 2002.
- ROSANVALLON, Pierre. *La crise de l'État-providence*, Paris, Seuil, 1992.
- SAEZ, Guy. *Institutions et vie culturelles*, Paris, Les notices de la documentation française, 2004.
- SAEZ, Guy. *La musique au cœur de l'État. Regards sur l'action publique de Marcel Landowski*, Paris, Comité d'histoire du ministère de la culture et de la communication, 2015.
- SAINT-CYR, Sylvie. *Vers une démocratisation de l'opéra*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- SAINT-PULGENT (de), Maryvonne. *The Myths of the Bastille Opera*, Daedalus, Vol 115, n°4, 1986.
- SAINT-PULGENT (de), Maryvonne. *Le syndrome de l'opéra*, Paris, Robert Laffont, 1991.
- SAINT-PULGENT (de), Maryvonne. *Le gouvernement de la culture*, Paris, Gallimard, 1999.

- SAGOT-DUVAUROUX, Dominique. *Le marché de la subvention publique au théâtre : du monopsonne au monopole*, Économie et Culture, 4e conférence internationale d'économie de la culture, tome 4, Paris, La Documentation française, 1990
- SAURUGGER, Sabine. *L'expertise : un mode de participation des groupes d'intérêt au processus décisionnel communautaire*, Revue française de science politique, (Vol. 52) 2002/4.
- SCHNAPPER, Laure. *Henri Herz, magnat du piano : la vie musicale en France au XIX^e siècle, 1815-1870*, Paris, Éditions de l'EHESS, 2011.
- SCHNEIDER, Michel. *La Comédie de la culture*, Paris, Seuil, 1993.
- SCHUMPETER, Joseph. *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris, Dalloz, 1999 (1911).
- SCHUMPETER, Joseph. *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, 1990 (1942).
- SERGENT, Nathalie. *Théâtre, Comédie et Studio des Champs-Élysées, trois scènes et une formidable aventure*, Paris, Verlhac Éditions et 15-Montaigne, 2013.
- SERRE, Solveig. *L'Opéra de Paris, 1749-1790, Politique culturelle au temps des Lumières*, Paris, CNRS Éditions, 2011.
- SEYS, Pascale. *Access, Quels publics pour la musique classique ?* Textes et conférences réunis par Pascale Seys, Bruxelles, Pierre Mardaga Éditeur, 2003.
- SHUSTERMAN, Richard. *L'art à l'état vif*, Paris, Minuit, 1992.
- SIMON, Yannick. *Jules Pasdeloup et les origines du concert populaire*, Lyon, Symétrie, 2011.
- SZENDY, Peter. *Écoute, une histoire de nos oreilles*, Paris, Minuit, 2001.
- THÉRY, Irène. *Expertise de service, de consensus, d'engagement : essai de typologie de la mission d'expertise en sciences sociales*, Éditions juridiques associées, n°60, 2005.
- TILLY, Charles. *Les origines du répertoire d'action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne. Vingtième. Siècle, revue d'histoire*, n°4, octobre 1984.
- TILLY, Charles. *La France conteste*, Paris, Fayard, 1986.
- TOBELEM, Jean-Michel. *Le nouvel âge des musées, les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Arnaud Colin, 2010.
- URFALINO, Philippe. *Les politiques culturelles : mécénat caché et académies invisibles*, L'Année Sociologique (1940/1948-) Troisième Série 39, 1989.
- URFALINO, Philippe. *Quatre voix pour un opéra : Une histoire de l'Opéra Bastille racontée*, Paris, Métailié, 1991.

- URFALINO, Philippe. *Après Lang et Malraux, une autre politique culturelle est-elle possible ?* Esprit, n°283, mai 2002.
- URFALINO, Philippe. *L'invention de la politique culturelle*, Paris, Hachette, 2004 (1996).
- TOCQUEVILLE, Alexis de. *De la démocratie en Amérique I*, Paris, Folio, 1986a (1835).
- TOCQUEVILLE, Alexis de. *De la démocratie en Amérique II*, Paris, Folio, 1986b (1840).
- TOCQUEVILLE, Alexis de. *L'Ancien régime et la révolution*, Paris, Flammarion, 1988 (1856).
- VALERY, Paul. *Regards sur le monde actuel et autres essais*, Paris, Gallimard, 1945.
- VEBLEN, Thorstein. *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard, 1970 (1899).
- VEITL, Anne. *Politiques de la musique contemporaine. Le compositeur, la « recherche musicale » et l'État en France de 1958 à 1991*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- VEITL, Anne. *Des mélomanes ou des musiciens ? Les enjeux d'une politique de la musique (1965-1998)*, Le Débat (n°116) 2001/4.
- VEITL, Anne. *Des politiques et des musiques*, in POIRRIER Philippe sous la direction de, *Politiques et pratiques de la culture*, Paris, La Documentation française, 2010.
- WANGERMEE Robert. *Les malheurs d'Orphée. Culture et profit dans l'économie de la musique*, Bruxelles, Pierre Mardaga Éditeur, 1990.
- WARNIER, Jean-Pierre. *La mondialisation de la culture*, Paris, La Découverte, 2003.
- WARNKE, Martin. *L'artiste et la cour : aux origines de l'artiste moderne*, Paris, Maison des Sciences de l'Homme, 1989.
- WEBER, Max. *Le savant et le politique*, Paris, Plon, 1963 (1919).
- WEBER, Max. *Sociologie de la musique. Les fondements rationnels et sociaux de la musique*, Paris, Métailié, 1998.
- WEBER, William. *Mentalité, tradition, et origines du canon musical en France et en Angleterre au XVIII^e siècle*, Annales ESC, 42 1989.
- WEBER, William. *Did People Listen in the 18th Century?* Early Music Vol. 25, No. 4, 25th Anniversary Issue, Listening Practice, Nov., 1997.
- WEBER, William. *La culture musicale d'une capitale : L'époque du beau monde à Londres, 1700-1870*, Revue d'histoire moderne et contemporaine, (n°49-3), 2002/3.
- WEBER, William. *The Musician as Entrepreneur, 1700-1914: Managers, Charlatans and Idealists*, Indiana University Press, 2004.
- WEBER, William. *The great transformation of musical taste, Concert programming from Haydn to Brahms*, Cambridge, Cambridge University Press, 2008.

WHITE, Cynthia, WHITE Harrison. *La carrière des peintres au XIXe siècle*, Paris, Flammarion, 1991.

ZASK, Joëlle. *Art et démocratie, Peuples de l'art*, Paris, PUF, 2003.

ZASK, Joëlle. *Pourquoi un public en démocratie ? Dewey versus Lippmann*, Hermès, n°31, CNRS Éditions, janvier 2002.

ZASK, Joëlle. *Le public chez Dewey : une union sociale plurielle*, Tracés. Revue de Sciences humaines, n°15, 2008.

ZWEIG, Stefan. *Le monde d'hier : Souvenirs d'un européen*, Paris, Le livre de poche, 1996 (1942).

Publications institutionnelles, rapports

Prospective Formation Emploi. *Le spectacle vivant*, Paris, La communication française, 1997.

Mission interministérielle des grands travaux, Étude pour la construction d'une salle de grand format et de son foyer d'information à la Cité de la Musique, septembre 2007.

LARQUIÉ André, BARROY Daniel, *Actualisation des données relatives à la réalisation d'un auditorium symphonique à Paris*, février 1999.

BAYLE Laurent, *Le grand auditorium de Paris*, rapport de synthèse, avril 2001.

AUBERGER Philippe, BÉLAVAL Philippe, *Rapport sur l'auditorium symphonique de Paris*, juin 2003

GAILLARD, Yann. *La Philharmonie de Paris : une dérive préoccupante*. Rapport fait au nom de la commission des finances n°55 – 17 octobre 2012.

Thèses et mémoires

DEMONET, Gilles. *Origine et fonction du directeur musical dans la France contemporaine*, sous la direction de Danièle Pistone et Xavier Dupuis, Paris 4, 2010.

GLAS, Marjorie. *De l'animateur au créateur, du profane au sacré. Socio-histoire du théâtre public français. 1945-1990*. Histoire. EHESS - Paris, 2016.

JAUSSAUD, Capucine. *La Philharmonie de Paris. Les pouvoirs publics et la question symphonique parisienne (1995-2011)*, mémoire de 4^e année, sous la direction de Gilles Richard, IEP Rennes, 2011.

NAUGRETTE-CHRISTOPHE, Catherine. *Les théâtres et la ville de Paris sous le Second Empire : une mutation organisée*, thèse de doctorat, université de Paris III, 1990.

Conférences, dossiers et discours

Les dossiers du musée d'Orsay (1986-1997) n°15. *1913 : le Théâtre des Champs-Élysées*, Jean-Michel Nectoux, Réunion des musées nationaux, 1987.

AILLAGON, Jean-Jacques. *Paris et l'exploitation de la salle Pleyel*, Paris le 11 décembre 2003.

ALBANEL, Christine. *Directive nationale d'orientation n° 2008/009 du 3 octobre 2008 pour 2009-2011*, Bulletin Officiel n° 169 du Ministère de la Culture et de la Communication.

BAYLE, Laurent. *Pourquoi une grande salle de concert à Paris ?* Académie des Beaux-Arts, séance du 28 avril 2004.

MALRAUX, André. *La politique, la culture. Discours, articles, entretiens, (1925 - 1975)*, Paris, Folio, 1996.

NICOLAS, François. *En quoi la musique constitue-t-elle un monde à part entière ? Conditions, conséquences*, conférence donnée à l'EHESS, 16 décembre 2002.

PISTONE, Danièle. *Opéra et société : Bilans et perspectives*, Académie des Beaux-arts, séance du 7 décembre 2005.

SARKOZY, Nicolas. Lettre de Mission de M. Nicolas Sarkozy, Président de la République, adressée à Mme Christine Albanel, Ministre de la Culture et de la Communication, elysee.fr. 2007.

TRAUTMANN, Catherine. *Les mesures nouvelles en faveur de la démocratisation de la culture*, Communication en Conseil des ministres, 23 juin 1999.

Littérature

ARAGON, Louis. *La mise à mort*, Paris, Gallimard, 1973 (1965).

CÉLINE, *Voyage au bout de la nuit*, Paris, Gallimard, 2006 (1932).

GOMBROWICZ, Witold. *Ferdydurke*, Paris, Gallimard, 1995 (1937).

PEREC, Georges. *Les choses, Une histoire des années soixante*, Paris, Julliard, 1965.

PROUST, Marcel. *Du côté de chez Swann*, Paris, Le livre de poche, 1992, (1913).

PROUST, Marcel. *À l'ombre des jeunes filles en fleur*, Paris, Le livre de poche, 1992, (1918).

REVERDY, Pierre. *Note éternelle du présent, Écrits sur l'art (1923-1960)*, Paris, Flammarion, 1973.

ZOLA, Émile. *Pot-Bouille*, Paris, Le livre de Poche, 1972 (1882).

Le métier de directeur de salle de spectacle : des entrepreneurs de la musique classique

L'histoire de la Salle Pleyel et du Théâtre des Champs-Élysées

Résumé

Cette recherche s'intéresse à un environnement particulier – les mondes de la musique sérieuse. Elle traite de la profession de directeur de salle de concert à Paris et de l'évolution de celle-ci, selon une démarche qui mêle un retour historique sur sa lente émergence jusqu'à la forme qu'elle a prise aujourd'hui, et une analyse sociologique de cette fonction, fondée sur l'exploration de deux organisations emblématiques, influentes dans la vie musicale symphonique des XX^e et XXI^e siècles, le Théâtre des Champs-Élysées (TCE) – inauguré en 1913 – et la Salle Pleyel – inaugurée en 1927. Elle montre comment certains acteurs favorisant la diffusion de la musique classique sur un territoire tissent avec elle une relation ancienne, complexe et intime, liée à la forme du concert public, et comment les directeurs de salles de concert participent à la construction des objets, des lieux et des traditions qui fondent ce que le grand public et les amateurs de musique entendent de nos jours par les mondes de la musique et ses marchés. À travers de nombreux exemples tirés du quotidien des professionnels, et en s'inscrivant pour réaliser ce travail dans un des courants de la sociologie pragmatique, la thèse montre comment des professionnels font advenir, dans notre société, des valeurs artistiques et musicales selon un processus qui concourt à la lente production réciproque d'un monde de la musique et de la fonction de directeur.

Mots clés :

Salle Pleyel, Théâtre des Champs-Élysées, salle de spectacle, politique de la musique, marché de la musique, sociologie pragmatique, management de la culture

The profession of Theatre manager: entrepreneurs in classical music

The history of the Salle Pleyel and the Théâtre des Champs-Élysées

Abstract

This research focuses on a particular environment – the worlds of serious music. It deals with the profession of concert hall director in Paris and the evolution of this profession, in a process that combines a historical review of its slow emergence to the form it has taken today, and a sociological analysis of this function, based on the exploration of two emblematic organizations that were influential in the symphonic musical life of the XXth and XXIst centuries, the Théâtre des Champs-Élysées (TCE) – inaugurated in 1913 – and the Salle Pleyel – inaugurated in 1927. It shows how some actors promoting the dissemination of classical music in a territory weave with it an ancient, complex and intimate relationship, linked to the form of the public concert. It shows how the directors of concert halls participate in the construction of the objects, places and traditions that form the basis of what the general public and music lovers hear nowadays through the worlds of music and its markets. Through numerous examples drawn from the daily life of professionals, and in line to do so with one of the currents of pragmatic sociology, the thesis shows how professionals bring artistic and musical values into our society in a process that contributes to the slow reciprocal production of a world of music and the function of the director.

Keywords:

Salle Pleyel, Théâtre des Champs-Élysées, theatre, music policy, music market, pragmatic sociology, management of culture

ED 267 - Arts & Médias

Université Sorbonne Nouvelle
MAISON DE LA RECHERCHE
Bureau A007
4, rue des irlandais
75005 PARIS